

T.C.

İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ İLE OKUL
MÜDÜRLERİNİN SERGİLEDİĞİ OTANTİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİ
ARASINDAKİ İLİŞKİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Şeyma ALKAN

2100001421

Anabilim Dalı: Eğitim Bilimleri

Program: Eğitim Yönetimi ve Planlaması

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Sultan Bilge KESKİNKILIÇ KARA

Haziran, 2024

T.C.

İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ İLE OKUL
MÜDÜRLERİNİN SERGİLEDİĞİ OTANTİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİ
ARASINDAKİ İLİŞKİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Şeyma ALKAN

2100001421

Anabilim Dalı: Eğitim Bilimleri

Program: Eğitim Yönetimi ve Planlaması

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Sultan Bilge KESKİNKILIÇ KARA

Tez Jüri Üyeleri: Doç. Dr. Demet ZAFER GÜNEŞ

Doç. Dr. Nüket AFAT

Haziran, 2024

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

“Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ile Okul Müdürlerinin Sergilediği Otantik Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişki” isimli çalışmamın tüm süreçlerinde bilim etiğine ve akademik kurallara özenli bir şekilde uyduğumu, çalışmanın içeriğinde yer alan tüm bilgileri bilimsel ahlak çerçevesi içinde kullandığımı, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Tez Yazım Kılavuzu kurallarına göre hazırladığımı, çalışmada doğrudan ya da dolaylı faydalandığım tüm kaynaklara kaynakça bölümünde yer verdiğimi beyan ederim.

Şeyma ALKAN

İstanbul, 2024

ÖNSÖZ

Çalışmamda bana destek veren, danışmanlığında ilerlemekten onur duyduğum hocam sayın Prof. Dr. Sultan Bilge KESKİNKILIÇ KARA'ya teşekkürlerimi sunarım.

Hayata gözlerimi açtığım andan itibaren her kararında arkamda duran, desteğini hiç esirgemeyen babam Orhan ALKAN'a ve elimi hiç bırakmayarak bana sonsuz inanç duyan annem Sermin ALKAN'a sonsuz sevgilerimi sunar ve teşekkür ederim.

Veri toplama sürecinde ölçeklerde yer alan ifadeleri cevaplandırmak adına değerli vakitlerini ayıran meslektaşlarıma teşekkür ederim.

Son olarak, Türk kadınlarına eşit eğitim hakkı sunan ulu önderimiz Mustafa Kemal ATATÜRK'e saygı ve minnetlerimi sunarım.

Şeyma ALKAN

İstanbul, 2024

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ	i
ÖNSÖZ.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
TABLO LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
KISALTMALAR.....	ix
ÖZET	x
ABSTRACT	xi
BİRİNCİ BÖLÜM.....	1
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Araştırmanın Problem Durumu.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı	2
1.3. Araştırmanın Önemi	3
1.4. Varsayımlar	4
1.5. Sınırlılıklar.....	4
1.6. Tanımlar.....	4
İKİNCİ BÖLÜM	5
2. KURAMSAL ÇERÇEVE	5
2.1. Lider ve Liderlik	5
2.1.1. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Fark	7
2.1.2. Okul, Okul Yönetimi ve Yöneticileri.....	8
2.2. Liderlik Yaklaşımları.....	8
2.2.1. Özellikler Yaklaşımı	9
2.2.2. Davranışsal Yaklaşımlar	9
2.2.2.1. “Ohia State ve Michigan Üniversitesinde yapılan liderlik incelemeleri”	10
2.2.2.2. “Likert Sistem 4 Modeli”	11
2.2.2.3. “Blake ve Mouton’un yönetim tarzı matriksi”	12
2.2.2.4. “Mc Gregor’un X ve Y kuramları”	12
2.2.3. “Durumsal Yaklaşımlar”.....	13
2.2.3.1. Fred Fiedler’in Durumsal (Koşulsal) Liderlik Kuramı	14
2.2.3.2. House ve Evans’ın Amaç- Yol Yaklaşımı	15
2.2.3.3. Reddin’in Üç Boyutlu Liderlik Modeli:.....	15
2.2.3.4. Vroom-Yetton’un Normatif Liderlik Yaklaşımı	17
2.2.4. Çağdaş Yaklaşımlar	18

2.2.4.1. Karizmatik Liderlik	18
2.2.4.2 Babacan Liderlik	19
2.2.4.3. Etkileşimci Liderlik.....	19
2.2.4.4. Dönüşümcü Liderlik.....	19
2.2.4.5. Serbestlik Tanıyan Liderlik	19
2.2.4.6. Kültürel Liderlik.....	20
2.2.4.7. Etik Liderlik	20
2.2. OTANTİK LİDERLİK	20
2.3.1. Otantik/ Otantiklik	20
2.3.2. Otantik Liderlik.....	21
2.3.2.1. Otantik Liderlik Yaklaşımları	22
2.3.2.1.1. Bill George'un Otantik Liderlik Yaklaşımı	22
2.3.2.1.2. Walumbwa, Avolio, Gardner, Wensing ve Peterson Otantik Liderlik Yaklaşımı	23
2.3.2.1.3. R. Terry'nin Otantik Liderlik Yaklaşımı.....	24
2.3.3. OTANTİK LİDERLİĞİN BOYUTLARI	25
2.3.3.1. Öz Farkındalık.....	25
2.3.3.2. Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme	26
2.3.3.3. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı (Öz Düzenleme).....	26
2.3.3.4. İlişkisel Şeffaflık	27
2.3.4. OTANTİK LİDERLİĞİN UNSURLARI	28
2.3.4.1. Psikolojik Sermaye Kavramı.....	28
2.3.4.2. Otantik karar verme süreci	29
2.3.4.3. Liderin Kendisinin Farkında Olması (Öz-Bilinç) ve Duygularını Yönetebilme.....	30
2.3.4.4. Liderin İzleyenlerinde Öz-Bilinç ve Öz-Denetim Geliştirme	30
2.3.4.5. Örgütsel Bağlam.....	30
2.3.4.6. Çalışan Performansı	31
2.3.4.6.1. Otantik Liderlik, Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki	31
2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	32
2.4.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ile İlgili Yaklaşımlar.....	32
2.4.1.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları	32
2.4.1.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları	35
2.4.1.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....	37
2.4.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	38

2.4.2.1. Bireyden Kaynaklanan Faktörler	39
2.4.2.2. İş ve Görev ile İlgili faktörler.....	40
2.4.2.3. Örgüt yapısına ilişkin faktörler	40
2.4.3. Eğitimde- Okulda örgütsel bağlılık.....	41
2.4.4. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı	41
2.4.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI.....	42
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	44
3. YÖNTEM.....	44
3.1. Araştırmanın Modeli.....	44
3.2. Evren-Örneklem	44
3.3. Veri Toplama Araçları.....	45
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu	45
3.3.2. Otantik Liderlik Ölçeği.....	45
3.3.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	46
3.4. Verilerin Toplanma Süreci	46
3.5. Verilerin Analizi	47
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	49
4. BULGULAR	49
4.1. Araştırmanın Birinci Alt Amacına İlişkin Bulgular.....	49
4.2. Araştırmanın İkinci Alt Amacına İlişkin Bulgular.....	50
4.2.1. Öğretmenlerin okul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarına ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre incelenmesine dair bulgular	50
4.2.2. Öğretmenlerin okul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarına ilişkin algılarının medeni hal değişkenine göre incelenmesine dair bulgular.....	51
4.2.3. Öğretmenlerin okul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarına ilişkin algılarının öğrenim değişkenine göre incelenmesine dair bulgular.....	53
4.2.4. Öğretmenlerin okul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarına ilişkin algılarının yaş değişkenine göre incelenmesine dair bulgular:.....	54
4.2.5. Öğretmenlerin okul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarına ilişkin algılarının mesleki kıdem değişkenine göre incelenmesine dair bulgular	56
4.3. Araştırmanın Üçüncü Alt Amacına ilişkin bulgular.....	57
4.4. Araştırmanın Dördüncü Alt Amacına İlişkin Bulgular.....	58
4.4.1 Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesine İlişkin Bulgular.....	58
4.4.2. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Medeni Hal Değişkenine Göre İncelenmesine İlişkin Bulgular	59
4.4.3. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre	

İncelenmesine İlişkin Bulgular:	61
4.4.4. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Yaş Değişkenine Göre İncelenmesine Dair Bulgular.....	62
4.4.5. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre İncelenmesine Dair Bulgular	63
4.5. Araştırmanın Beşinci Alt Amacına İlişkin Bulgular.....	65
4.6 Araştırmanın Altıncı Alt Amacına İlişkin Bulgular.....	66
BEŞİNCİ BÖLÜM	67
5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	67
5.1. Sonuç ve Tartışma	67
5.1.1. Araştırmanın Birinci Alt Amacına İlişkin Sonuç ve Tartışma.....	67
5.1.2. Araştırmanın İkinci Alt Amacına İlişkin Sonuç ve Tartışma	67
5.1.2.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Sonuç ve Tartışma.....	67
5.1.2.2 Medeni Hal Değişkenine Göre Sonuç ve Tartışma	68
5.1.2.3 Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Sonuç ve Tartışma	68
5.1.2.4 Yaş Değişkenine Göre Sonuç ve Tartışma.....	68
5.1.2.5 Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Sonuç ve Tartışma	68
5.1.3 Araştırmanın Üçüncü Alt Amacına İlişkin Sonuç ve Tartışma	69
5.1.3.1 Cinsiyet Değişkenine Göre Sonuç ve Tartışma.....	69
5.1.3.2 Medeni Hal Değişkenine Göre Sonuç ve Tartışma	69
5.1.3.3 Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Sonuç ve Tartışma	70
5.1.3.4 Yaş Değişkenine Göre Sonuç ve Tartışma.....	70
5.1.3.5 Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Sonuç ve Tartışma	70
5.1.4.Araştırmanın Beşinci Alt Amacına İlişkin Sonuç ve Tartışma.....	71
5.1.5. Araştırmanın Altıncı Alt Amacına İlişkin Sonuç ve Tartışma.....	71
5.2 Öneriler.....	72
5.2.1 Uygulayıcılara Yönelik Öneriler.....	72
5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler.....	72
KAYNAKÇA	73
EKLER:.....	77
EK1: Ölçek İzinleri	77
EK2: MEB İzni.....	79
EK 3: Etik Kurul İzni	80

TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	44
Tablo 2. Otantik liderlik ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin çarpıklık basıklık değerleri	47
Tablo 3. <i>Örneklemin otantik liderlik alt boyutları ve ortalama puanlarına ilişkin betimsel istatistikler</i>	49
Tablo 4. <i>Öğretmenlerin okul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarına ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre incelenmesine dair t test korelasyon analiz sonuçları</i>	50
Tablo 5. <i>Öğretmenlerin okul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarına ilişkin algılarının medeni hal değişkenine göre incelenmesine dair t test korelasyon analiz sonuçları</i>	52
Tablo 6. <i>Öğretmenlerin okul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarına ilişkin algılarının öğrenim düzeyi değişkenine göre incelenmesine dair t test korelasyon analiz sonuçları</i>	53
Tablo 7. <i>Öğretmenlerin okul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarına ilişkin algılarının yaş değişkenine göre incelenmesine dair tek yönlü anova analiz sonuçları</i>	55
Tablo 8. <i>Öğretmenlerin okul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarına ilişkin algılarının mesleki kıdem değişkenine göre incelenmesine dair tek yönlü anova analiz sonuçları</i>	56
Tablo 9. <i>Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ölçeği alt boyutları ve toplam puanlarına ilişkin betimsel istatistikler</i>	58
Tablo 10. <i>Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin algılarının cinsiyet faktörüne göre incelenmesine dair t test korelasyon analiz sonuçları</i>	58
Tablo 11. <i>Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin algılarının medeni hal değişkenine göre incelenmesine dair t test korelasyon analiz sonuçları</i>	60
Tablo 12. <i>Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin algılarının öğrenim düzeyi değişkenine göre incelenmesine dair t test korelasyon analiz sonuçları</i>	61
Tablo 13. <i>Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyinin yaş değişkenine göre incelenmesine dair tek yönlü anova analiz sonuçları</i>	62
Tablo 14. <i>Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyinin mesleki kıdem değişkenine göre incelenmesine dair tek yönlü anova analiz sonuçları</i>	63
Tablo 15. <i>Okul müdürlerinin sergiledikleri otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ve alt boyutları arasındaki ilişkinin peorsen korelasyon analiz sonuçları</i>	65
Tablo 16. <i>Otantik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık alt boyutları arasındaki pearson korelasyon analiz sonuçları</i>	65
Tablo 17. <i>Okul müdürlerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarına ilişkin regresyon analizi</i>	66

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar	7
Şekil 2. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli.....	16
Şekil 3. Otantik Liderliğin Özellikleri.....	23
Şekil 4. Avolio vd. (2004) 'a Göre Otantik Liderliğin, Kimlik, Umut, Olumlu Duygular, İyimserlik ve Güven Kavramları.....	23
Şekil 5. Otantik Liderin İcraat Çarkı	24
Şekil 6. Otantik Liderliğin Gelişim Modeli	25
Şekil 7. Otantik Liderlik, Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki Kavramsal Model	31
Şekil 8. Tutumsal bağlılık yaklaşımı.....	32
Şekil 9. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı	36
Şekil 10. Reichers'in Çoklu Bağlılık Modeli	38



KISALTMALAR

Anova	: Tek Yönlü Varyans Analizi
Akt.	: Aktaran
Çev.	: Çeviren
Ed.	: Editör
MEB	: Millî Eğitim Bakanlığı
ÖBÖ	: Örgütsel Bağlılık Ölçeği
OLÖ	: Otantik Liderlik Ölçeği
SPSS	: (Statistic Packets For Social Seciences) Sosyal Araştırmalar İçin İstatistiksel Program Paketi
vd.	: ve diğerleri

ÖZET

ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ İLE OKUL MÜDÜRLERİNİN SERGİLEDİĞİ OTANTİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Şeyma ALKAN

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Sultan Bilge KESKİNKILIÇ KARA

Haziran – 2024, 80 + XI Sayfa

Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile okul müdürlerinin sergilediği otantik liderlik özellikleri arasındaki ilişki olup olmadığını saptamaktır. Araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini, 2023-2024 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Bakırköy ilçesine bağlı resmi ve özel ilkokul kademelerinde görev yapan 817 öğretmen oluşturmaktadır. Basit tesadüfî örnekleme yöntemi ile seçilen 315 öğretmene veri toplama araçları uygulanmıştır. Araştırmada, “Demografik Bilgi Formu”, “Otantik Liderlik Ölçeği” ve “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Veri analizi sürecinde ilk olarak verilerin normal dağılıp dağılmadığı kontrol edilmiştir. Verilerin normal dağılım gösterdiği tespit edildikten sonra parametrik testler uygulanmıştır. Verilerin analizinde frekans, yüzde, ortalama, minimum, maksimum, standart sapma, t testi, tek yönlü varyans analizi, post hoc ve Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır.

Araştırmada öğretmen algılarına göre, okul müdürlerinin sergiledikleri otantik liderlik özelliklerinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin okul müdürlerinin sergiledikleri otantik liderlik algıları, cinsiyet, medeni durum, öğrenim düzeyi, yaş ve mesleki kıdem gibi demografik değişkenler açısından incelendiğinde anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Öğretmenlerin görev yaptıkları okullara ait örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek çıkmıştır. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri cinsiyet, medeni durum, öğrenim düzeyi, yaş ve mesleki kıdem gibi demografik değişkenler açısından incelendiğinde anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyi ile okul müdürlerinin sergilediği otantik liderlik davranışları arasında pozitif ilişki gözlemlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Otantik Liderlik, Örgütsel Bağlılık, Okul Müdürleri, Öğretmenler.

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN TEACHERS' ORGANIZATIONAL COMMITMENT LEVELS AND AUTHENTIC LEADERSHIP CHARACTERISTICS EXHIBITED BY SCHOOL PRINCIPALS

Şeyma ALKAN

Masters Thesis

Thesis Advisor: Assoc. Prof. Dr. Sultan Bilge KESKİNKILIÇ KARA

June - 2024, 80 + XI Pages

The purpose of this study is to determine whether there is a relationship between teachers' organizational commitment levels and authentic leadership characteristics exhibited by school principals. Relational survey model was used in the study. The population of the study consists of 817 teachers working in public and private primary schools in Bakırköy district of Istanbul province in the 2023-2024 academic year. Data collection tools were applied to 315 teachers selected from the population by simple random sampling method. "Demographic Information Form", "Authentic Leadership Scale" and "Organizational Commitment Scale" were used in the study. The data obtained were analyzed using SPSS statistical data program. In the data analysis process, it was first checked whether the data were normally distributed. After it was determined that the data were normally distributed, Cronbach's Alpha coefficients of "Authentic Leadership Scale" and "Organizational Commitment Scale" were calculated. And it was determined that the data obtained with the scales were reliable. Parametric tests such as frequency, percentage, mean, minimum, maximum, standard deviation, t test, one-way analysis of variance, post hoc and Pearson correlation and regression analysis were used to analyze the data.

Teachers' perceptions of authentic leadership exhibited by school principals were high. When teachers' perceptions of authentic leadership exhibited by school principals were analyzed in terms of demographic variables such as gender, marital status, educational level, age and professional seniority, no significant difference was found. Teachers' level of organizational commitment to the institution they work in was found to be high. There was no significant difference when the organizational commitment levels of the teachers were examined in terms of demographic variables such as gender, marital status, educational level, age and professional seniority. A positive relationship was observed between teachers' level of organizational commitment and authentic leadership behaviors exhibited by school principals. In addition, as a result of the regression analysis, it was accepted that authentic leadership behaviors are a predictor of organizational commitment level.

Keywords: Authentic Leadership, Organizational Commitment, School Principals, Teachers.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. GİRİŞ

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın problem durumu, amacı, önemi, sayıtları, sınırlılıkları ve tanımlarına yer verilmiştir.

1.1. Araştırmanın Problem Durumu

Son yüzyılda incelenmeye başlanmasına rağmen lider ve liderlik kavramı insanlık tarihi kadaireskidir. “Liderlik” kavramı pek çok araştırmacı tarafından merceğe alınmıştır ve açıklık kazandırılmaya çalışılmıştır. Çünkü bu kavramın örgütlerin başarısını arttırmasında en önemli faktörlerden biri olduğu düşünülmüştür. Günümüz şartlarında küreselleşme, politika, sosyal ve teknolojik gelişmeler doğrultusunda örgütler üzerinde algılanan bir baskı meydana gelmektedir. Bu durum örgütte yer alan liderlerin işlerini zorlaştırmaktadır. Araştırmacıların odak noktası bir liderin nasıl daha verimli ve etkili olabileceği ile ilgilidir ancak bu konuda henüz varılmış bir fikir birliği bulunamamaktadır. Dolayısıyla her geçen gün değişen durum ve ihtiyaçlara uygun olacak şekilde devamlı olarak yeni teoriler geliştirildiği gözlemlenmektedir. (Tabak, 2012).

Çeşitli örgütlerde önemli bir kavram haline gelen liderlik eğitim örgütlerinde de önemli bir yere sahiptir ve çalışmalara konu olarak karşılaşılmaktadır. Bu çalışmaların içeriğinde okul müdürlülerinin yükümlülüklerini yerine getirebilmesi ve temel liderlik becerilerini sergileyebilmesi adına yapılan araştırmalar yer almaktadır. Okul müdürleri ortak hedefleri gerçekleştirebilmeli, okul iklimini korumalı ve öğretmenleri güdüleyerek aynı örgütsel hedefler etrafında toplanmaları sağlayarak etkili bir şekilde liderlik etmelidir (Akçay, 2003).

Örgütsel bağlılık, kişinin görev yaptığı örgütün amaç ve değerlerini benimseyerek bu yolda emek vermesi şeklinde ifade edilmektedir. Görev yaptığı örgüte bağlılık duyan kişi mesleğini gerçekleştirirken, örgütün gelişmesini, vizyonlarını ve değerlerini gerçekleştirmesini kendine amaç edinir. Bu görevi yerine getirirken gönüllü bir şekilde yerine getirir ve örgütten ayrılma istediğinde bulunmaz (Zenit, 2022). Örgütsel bağlılık konusuyla popüler çalışmaları bulunan Allen ve Meyer (1990) örgütsel bağlılığı üç ayrı boyutta açıklamışlardır. Bunlar: çalışan tarafından örgütün amaçlarının benimsendiği durumda meydana gelen duygusal bağlılık; çalışan kişinin genellikle maddi ihtiyaçlarından kaynaklanan devam bağlılığı ve çalışanın örgüte karşı olan sorumluluklarını ahlaki boyutta algılamasından ortaya çıkan normatif bağlılıktır (Yusifov, 2023). Örgütler arasında amacı insan yetiştirmek olan okulların etkili, verimli ve başarılı olabilmesi öğretmenlerin görev tanımlarının üstünde performans göstermeye istekli olmaları ile mümkündür. Bu istek yoluyla öğretmenler görev yaptıkları

okullara, öğrencilerine ve gerçekleştirdikleri işe karşı daha fazla bağlılık duyar (Balay, 2000).

Okullar, toplumu biçimlendiren ve geleceğe taşıyan örgütlerdir. Toplumu oluşturan bireyler geleceğe hazırlama görevini ise öğretmenler üstlenir. Öğretmenlerin görev yaptıkları okullara karşı bağlılık duyması ve motivasyonlarının yüksek olması, okulun eğitim kalitesini arttırırken öğrencilerin başarısını da olumlu yönde etkilemektedir (Yukarıç, 2022). Toplumun biçimlendirilmesinde önemli rol üstlenen okullar dolayısıyla ülkeyi de her açıdan etkiler. Bu yüzden okul yönetimi fazlasıyla önemlidir. Eğitimin gerçekleşmesini sağlayan öğretmenlerin yönetilmesini ve planlanmasını sağlayan yöneticilerin liderlik özellikleri bu noktada önem kazanmaktadır (Yetim, 2015).

Liderlik kavramı kendi içerisinde ihtiyaçlara göre gruplarına ayrılmaktadır. Bir okulda otantik liderlik davranışları sergilemekte olan bir liderin görev alması, okuldaki öğretmenleri örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyeceği düşünülmektedir. Buna sebep olarak otantik liderlik özelliklerinde lider kişinin örgütte çalışanlarla iş birliği halinde olması, şeffaf tutumu, güven bağı gibi kavramlar içermesi görülmektedir (Yaşbay, 2011). Çalışanların örgütsel bağlılığını güçlendirecek kavramlar arasında yer alan bu unsurlar oldukça önemlidir. Çalışan bireylerin örgütün amaçlarına olan bağlılığına dayanarak çaba sarf etmesi anlamına gelen örgütsel bağlılık düzeyinin, otantik bir lider ile çalışıldığında olumlu şekilde etkileneceği düşünülmektedir. Bir örgüt olarak okula bağlılık, öğretmenlerin okulun amaç ve değerlerini kendi amaç ve değerleriyle bütün haline getirmesi ve buna inanması anlamına gelmektedir. Öğretmenlerin okula olan bağlılıklarının güçlendirmek ise çoğunlukla liderlik eden okul müdürleridir. Bu bağlamda öğretmenlere liderlik eden okul müdürlerinin sergilendikleri liderlik türünün önemi ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle bu çalışma öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile okul müdürlerinin sergiledikleri otantik liderlik özellikleri arasındaki ilişkiye odaklanmıştır.

Problem Cümlesi

Okul müdürlerinin sergilediği otantik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

1.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik özelliklerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını ortaya çıkarmaya yöneliktir. Bu çerçevede İstanbul Bakırköy İlçesi'nde faaliyet gösteren eğitim kurumlarında çalışan özel ve resmi ilköğretim müdürlerinin sergilediği otantik liderlik özelliklerinin, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini ne şekilde etkilediği belirlenmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda aşağıdaki alt amaç sorularına cevap aranmıştır.

- 1.) Okul müdürlerinin otantik liderlik davranışları öğretmenler tarafından hangi düzeyde algılanmaktadır?
- 2.) ğretmenlerin okul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarına ilişkin algıları cinsiyet, medeni durum, yaş, mesleki kıdem ve öğrenim düzeyleri gibi demografik değişkenlere göre anlamlı düzeyde farklılık göstermekte midir?
- 3.) ğretmenlerin örgütsel bağlılık algıları hangi düzeydedir?
- 4.) ğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin cinsiyet, medeni hal, öğrenim düzeyi, yaş ve kıdem gibi demografik değişkenlere göre anlamlı düzeyde farklılık göstermekte midir?
- 5.) Okul müdürlerinin sergiledikleri otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ve alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- 6.) Okul müdürlerinin otantik liderlik davranışları öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının anlamlı yordayıcısı mıdır?

1.3.Araştırmanın nemi

Bu çalışmada okul müdürlerinin otantik liderlik özellikleri, öğretmenlerin görüşleri ile belirlenecektir. Belirlenen bu özelliklerinin, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır.

Gelişim alanlarına bakıldığında bir ülke için en önemli alan eğitim – ğretim alanıdır. Bu alanın en önemli unsurunu öğretmenler oluşturur. Çünkü bu sürecin her aşamasında aktifrol alan ğretmen temel yapı taşı nemindedir. Okulların hedefledikleri başarı için öğretmenlerin örgütsel bağlılık dzeyiolduka önemlidir. Öğretmenlerin rgtsel bağlılık düzeyinin artması hususunda okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik özellikleri ön plana çıkmaktadır.

Okul müdürlerinin liderlik özellikleri hakkında bilgi edinmeleri, yönetici oldukları kurumda sergiledikleri liderlik özelliklerini keşfetmelerine ve geliştirmelerine katkı sağlaması açısından önemlidir. Çalışmanın sonucunda öğretmenler de örgüte olan bağlılık düzeyleri hakkında bilgi sahibi olacaktır. Bu ve buna benzer araştırmalar, Türk eğitim sisteminin temelini oluşturan ilkokul müdürlerinin sergiledikleri liderlik özelliklerinin belirlenebilmesi açısından önem taşımaktadır (Uzun, 2021).

Örgütsel bağlılık kavramında halihazırda yapılan pek çok çalışma olsa da otantik liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişkiyi inceleyen sınırlı sayıda çalışma olduğu görülmektedir. (Cemaloğlu, 2007) tarafından yazılan “Okul YneticilerininLiderlik Stilllerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, (Yaşbay, 2011) tarafından yazılan “Otantik Liderlik

ve Örgütsel Bağlılık ilişkisi”, (Çelik, 2015) tarafından yazılan “Öğretmen Algılarına Göre İlkokul Müdürlerinin Otantik Liderlik Davranışları”, (Ayça, 2016) tarafından yazılan “Otantik Liderlik Davranışlarının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi ve Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, (Başaran, 2018) tarafından yazılan “Ortaokullarda Otantik Liderlik ile İşe Bağlılık Arasındaki İlişki”, (Özerten, 2018) tarafından yazılan “Okul Yöneticilerinin Algılanan Otantik Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Mesleki Motivasyonuna Etkisi”, (Engin, 2019) tarafından yazılan “Otantik Liderlik Üzerine Bir Araştırma”, (Ulu, 2022) tarafından yazılan “Yöneticilerin Liderlik Yaklaşımlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Üzerindeki Etkisinin Bir Üniversite Çalışanları Üzerinde Araştırılması”, (Okur, 2022) tarafından yazılan “İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki”, (Demir, 2022) tarafından yazılan “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki” makale, yüksek lisans ve doktora tezleri bu alanda yapılan çalışmalara örnek verilebilir. Okul yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyini ile ilişkisini ilkökullarda inceleyen bir çalışmaya ulaşılammıştır. Bu bağlamda, yapılacak olan bu çalışmanın alanyazına katkı sağlayacak nitelikte olduğu düşünülmektedir.

1.4. Varsayımlar

- 1.) İlköğretim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenlerin “Otantik Liderlik”, “Örgütsel Bağlılık” ve “Kişisel Bilgi Formu” ölçeklerine samimi ve doğru cevaplar verdikleri kabul edilmiştir.

1.5. Sınırlılıklar

Bu çalışma 2023- 2024 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Bakırköy ilçesinde resmi ve özel ilköğretim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenlerin; okul müdürlerinin otantik liderlik özellikleri ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla hazırlanmış kişisel bilgi formu, otantik liderlik ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeğine verdikleri cevaplar ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Otantik Liderlik: Kendi düşünce ve duygularını bilen, karşısındaki insanlar tarafından nasıl algılandığının farkında olan, ahlaki bakış açısına ve bilgilerine güvenen bir liderlik modeli (Korkmaz, 2017).

Örgütsel Bağlılık: Çalışanların, çalıştığı örgüt ile özdeşleşerek, örgütün hedef ve değerlerini benimsemesiyle birlikte örgütsel kazançlar için emek harcamasının ve örgütte çalışmayı isteme davranışının ölçüsüdür (Yaman, 2015).

İKİNCİ BÖLÜM

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmanın bu bölümünde otantik liderlik ve örgütsel bağlılık konuları ile ilgili alanyazın incelemelerine yer verilmiştir.

2.1. Lider ve Liderlik

Liderlik kavramı geçmişten günümüze en fazla araştırma yapılan ve çok fazla konuşulan kavramlardan biridir. (Yılmaz, 2017). Bu kavramın insanlık tarihine dayanacak kadar eski olmasına rağmen, ancak son yüzyılda incelemeye alındığı gözlemlenmektedir. Bu durumun sebebi olarak, birçok araştırmacının incelemesiyle açıklık getirilmesi çabalanan örgütlerin başarılı olmalarında en mühim olan faktörün “liderlik” olduğunun fark edilmesinden kaynaklanmaktadır (Tabak, 2012). Liderlik kavramı köken olarak İngilizcedir. İngilizce haliyle “Lead” yani yön göstermek, öncülük etmek anlamlarına gelir. Türkçe dilinde ise önderlik kelimesi ile karşılık bulur. Ancak alanyazında kelime “liderlik” haliyle daha çok karşımıza çıkmaktadır (Gök, 2015).

Liderlik kavramı; yönetim, eğitim, psikoloji, sosyoloji ve siyasi bilimle gibi pek çok bilim dalını yakından ilgilendirmektedir. Her alan kendi bakış açısına göre tanımlamalar yapmaktadır. Bu sebeple hem fikir olunmuş bir tanım bulunmamaktadır. Liderlik kavramı ile ilgili ortak bir tanımın olmaması bu kavramın hem içerik bakımından hem de eylem açısından çok boyutlu ve zengin bir bakış açısına sahip olduğunu sergilemektedir (Özerten, 2018).

Liderlik her ne kadar zengin tanımlamalara sahip de olsa çoğunluğunun tam olarak anlaşılır nitelikte olmadığı görülmektedir. Liderliğin birbirinden farklı boyutlarını ele alan tanımlar, hem fikir oldukları noktalarda bile net bir ifade yapısına sahip olamamaktadır. Bu durum her ortam ve koşulda liderliğin farklı tarzda özellikler barındırmasından kaynaklanmaktadır. Bu sebeple liderlik kavramının anlamı, içinde bulunduğu konuma, algıya, kişilere ve süreçlere bağlı olarak algılanmaktadır. (Cemaloğlu, 2007). Bu tanımlamalara birkaç örnek olarak aşağıdakiler verilebilir:

- Liderlik güzelliğe benzetmektedir, tanımak güç de olsa onu gördüğünüz an tanımlayabilirsiniz (Bennis 1989’dan ak: Yurtsever, 2022).

- Chemers, “Liderlik tanımlarındaki ortak nokta, liderliğin grup veya örgütlerdeki ilişkileri ve faaliyetleri planlamalarda izleyenlerin üstünde bilinçli etki yaratan ve kişinin içinde bulunduğu sosyal bir etkilenme süreci içermesidir” (Chemers 1977’den akt: Yurtsever, 2022).
- Ogawa ve Bossert liderliği “Liderlik, sosyal ağlardan ve görevlerden oluşan örgütün bir özeliği” olarak ifade etmiştir. (Ogawa ve Bossert 1995’ten akt: Yurtsever, 2022).
- Krill ve Carter liderliği “Belli başlı şartlarla belirlenmiş bir amaca ulaşmak için çabalama arzusu hisseden kişilerden oluşan bir grubu harekete geçirme ve yönetebilme becerisi” şeklinde açıklamıştır (Kril ve Carter 1994’ten akt: Cemaloğlu, 2013).
- Stoner ve Wankel’a göre liderlik “Çalışanları etkileyerek yöneltebilmek” şeklinde açıklamıştır (Stoner ve Wankel 1986’dan akt: Cemaloğlu, 2013).

Liderlik, bir topluluğu belirlenmiş hedefler çerçevesinde toplayabilme, bu hedefleri gerçekleştirebilme amacıyla kişileri güdüleyebilme yeteneğinin ve bilgilerinin bütünüdür. Liderlik, farklı kişilere ilham kaynağı olmak ve onları yöneltebilmektir. Bu anlamda toplulukla gerçekleşecek olan değişimin uyandırıcı gücü olmakla birlikte herhangi bir problem ile karşı karşıya gelindiğinde, karşılaşılan problemi çözmektir (Cemaloğlu,2013). Liderlik, topluluğu daha en iyi haline getirirken topluluğa ait değerleri, normları ve idealleri işi yapanların karakterlerinde birleştirerek, etkili, güçlü ve harekete geçen bir topluluk oluşturmaya çabalamaktır (Badaracco ve Ellsworth,1978’ den akt: Cemaloğlu,2013).

Lider, topluluğun hedefleri yönünde yaşamını sürdürmesini, kendini geliştirmesinde yaratıcı ve harekete geçirişrol üstlenen kişidir. Lider, genel ve günlük olarak değil, spesifik ve önemli kararlar veren kimsedir. Liderlik geleceğe dönük fikirler öne sürmeyi, topluluğun geleceğine dair güçlendiricivizyon ve amaçlar belirlemeyi ve topluluğu da bu çerçeveye bağlı kalıp gerçekleştirmek için çaba göstermesini sağlamayı kapsamaktadır (Acat, 2003).

21. yüzyıl iş dünyasının gerekli kıldığı ileri teknoloji ve ileri iş yükümlülükleri, bugün yaşayan lider kişilerin gelişmiş niteliklere sahip olmasının kaçınılmaz olduğunu göstermektedir. Alanyazında liderlik özellikleri tıpkı liderlik tanımlarında olduğu gibi farklı şekillerde karşılık bulmaktadır. (Toduk, 2018)’a göre liderlikte kilit yirmi dört özellik mevcuttur: Vizyon sahibi, özverili ve dinamik, istikrarlı ve dengeli, rol model güven duyan ve güven veren, harekete geçirici, istekleri vizyonla bütünleştirebilen, gelişime odaklanan esin kaynağı, adaleti benimsemiş, alçakgönüllü, etkili dinleyici, saydam iletişim, topluluğa karşı

duyarlı, olaylara karşı duyarlı, yeniliğe açık, hızlı karar veren, uyumlu, hızlı ve atik olma, görev bilinci olan takım oluşturma, bilir kişi, sosyal kontak oluşturabilme, vizyon oluştururken çalışanları dahil etme, otantik (gerçek) olma olarak sıralanmaktadır.

Günümüzün dijital çağında, liderlerin kişiliklerini, işlerini ve etrafıyla olan ilişkisini gizli tutmaları mümkün değildir. Toplumda yaşanan durum ve olaylar devamlı kaydedilmektedir. Lider kişilerin yönetirken devamlı “olmaları gereken” gibi filtreli yönetim cinsinde değil, “oldukları gibi” gerçek kişiliklerini sergilemeleri beklenmektedir. Yani otantik tarzda davranış sergilemeleri gerekmektedir (Toduk, 2018).

Yönetici kavramının sıklıkla liderlik kavramı yerine kullanıldığını görmekteyiz. Aslında bu iki kavram birbirini tamamlayan kavramlar olsa da özelliklerine ve özgün yönetim şekillerine sahiptir. Bu karışıklığa engel olma amacıyla liderlik kavramı alanında çalışan araştırmacılar, bu iki kavram arasındaki ayırt etmeye yarayan özellikleri alanyazında açıklık getirmeye çalışmışlardır (Özerten, 2018).

2.1.1. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Fark

Bu iki kavram arasındaki farklılık 1957 senesinde ilk önce Selznick tarafından liderlik ve yönetimdeki rutin ve kritik karar alma konusunda yapılan bir araştırmanın ürünü olarak; lider etkileyici, yönetici ise otorite kullanan kişi olarak açıklanmıştır (Tabak, 2005).

Şekil 1. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

Yönetici	Lider
Şimdiki zamana odaklanır.	Geleceğin peşindedir.
Belli bir düzeni tercih eder.	Değişime ilgi duyar.
Kısa vade için hesap yapar.	Uzun vade yönelimlidir
Emir vermeye yönelir.	Etkilemeye eğilimlidir.
Nasıl ile ilgilenir.	Niçin ile hareket eder.
Yapılan işin kontrolüyle meşgul olur.	Astlarının nasıl görevlendirileceğini bilir.
Rasyonel hareket eder.	Sezgileriyle hareket eder.
Ekonomik kaygılar içerisindedir.	Sosyal kaygıları da içeren daha geniş birbakış açısına sahiptir.

Kaynak: (Özerten, 2018)’den yararlanılarak düzenlenmiştir.

Lider kişi büyük planlamaların yaratıcısı ve amacının belirleyicisidir. Yönetici kişi ise bu planlamaların uygulamaya geçmesi için koşulları belirleyendir (Özerten, 2018) Bu iki kavramı birbirinden ayıran bir önemli boyut da yönetici kişinin bir önceki vazifesinden öğrenmiş olduklarını geleneksel açıdan yeni vazifesine taşımasıdır. Ancak lider kişi öğrenmiş olduklarıyla değil, yarattığı yeniliklerle fark yaratmaya çabalayandır (Toduk, 2018).

2.1.2. Okul, Okul Yönetimi ve Yöneticileri

Ulusların gelişiminde ve kalkınmasında eğitim-öğretim her zaman önemli rol oynamıştır. Dolayısıyla okullar geçmişten günümüze öncelikli bir yere sahiplik etmiştir. Okullar uyguladıkları faaliyetler sebebiyle, üretimi nitelikli hale getirmenin, tüketimi akılcı şekilde gerçekleştirmenin, gelişimin, medeni ve bir arada yaşam sürdürmenin, huzur içinde ve güvenli yaşamın vazgeçilemeyen faktörü olan, nitelikli bireyin yetiştirilmesinin temel aracı olarak görülmektedir. Okulda uygulanan eğitim-öğretim faaliyetleri bireylerin hem bilişsel hem fiziksel hem de duygusal açıdan gelişmesini ve değişmesini sağlamaktadır (Gök, 2015).

Eğitimcilerin ve liderlerin birbirine benzeyen hedefleri bulunmaktadır. İkisi de kişisel ve sosyal yükümlülüklerini en verimli biçimde gerçekleştirmek için çaba gösterirler. Lider yöneticiler çalışanlarının sergiledikleri davranışları ve fikirlerini en iyi boyuta taşımaya ve öğrencilerinin gelişimini sağlayabilmek için gayret gösterirler (Tabak, 2005).

Okulu hedefleri yönünde geliştirmeyi isteyen bir okul yöneticisi, etkin bir yönetim sürdürebilmek için liderlik özellikleri göstermek zorundadır. Çağdaş bir yönetim anlayışını benimseyen okul yöneticisinin liderlik yönü ağırlık kazanmıştır. Yönetici eğer etkin olmayı istiyorsa, topluluğun lideri olarak fiilde bulunmalıdır ve izleyenlerini de ikna etmelidir (Kaya, 1991).

2.2. Liderlik Yaklaşımları

Liderlik yaklaşımları yüzyıllar boyunca birbirinden farklı kuramlar ışığında geliştirilip çeşitlendirilmiştir. Zaman içinde katı olan yaklaşımlar, araştırmalar sürdükçe daha esnek ve kapsayan bir hale gelmiştir (Fidan, 2019). Liderlik yaklaşımları üzerine araştırmalar halen sürmektedir (Ulu, 2022).

Liderlik kavramı adına yapılan çalışmalarda, lider olma sürecini farklı bakış açılarıyla açıklayabilmek adına birbirinden farklı yaklaşımlar gelişmiştir. Bu yaklaşımlar dört başlıkta incele bilinir: “Özellikler Yaklaşımı”, “Davranışsal Yaklaşımlar”, “Durumsal Yaklaşımlar” ve “Çağdaş Yaklaşımlar” (Engin, 2019).

2.2.1. Özellikler Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımın bakış açısına göre, kişilerin lider olma hallerinde doğuştan taşıdığı özellikleri belirleyici olmaktadır. Başka bir ifade ile kişinin liderlik vasıflarının sonradan elde edilemediği şeklindedir (Engin, 2019). Temelde Büyük Adam Yaklaşımına dayanan bu yaklaşımda, lider kişilerin fiziksel ve davranışsal özellikleri ile liderlik özelliklerini de doğuştan getirdiklerine inanılmaktadır (Fidan, 2019).

Bu yaklaşım liderlik kavramı ile ilgili yürütülmüş çalışmaların başında yer almaktadır. Bu liderler yönetici ve yönlendiricidir. Süre gelen yapıyı korumayarak değişme ile ilgilenirler. Planlı, vizyon sahibi, denetleyici, güdüleyici özellikler sergilerler (Yılmaz, 2017).

Şimşek'e (1999, s.142) göre bu yaklaşıma örnek olarak şu isimler öne sürülmektedir: Mustafa Kemal Atatürk, Abraham Lincoln, Napoleon Bonaparte (Yılmaz, 2017).

Yapılan araştırmalar süreç içerisinde lider kişilerin her ortamda ve konuda en doğru kararı alabilen ve aldıkları kararı uygulayan özellikleri gelişmiş güç olarak tanımlanmıştır. Araştırmaların sonucunda lider bilişsel, duyuşsal, fiziksel ve sosyal özellikleri açısından belirlenmeye çalışılmıştır (Engin, 2019).

- **Bilişsel Özellikler:** İleri görüş sahibi, dikkatli, inisiyatif sahibi, zeki, yetenekli, sorumluluk sahibi ve realist olmak
- **Duyuşsal Özellikler:** sevmek ve mutlu etmek, oto kontrol sahibi olma, güçlü algı, başarılı olma arzusu, hırslı olmak
- **Fiziksel Özellikler:** Boy, cinsiyet, güzellik/yakışıklılık, akıcı konuşma, yaş, etkileyici olmak
- **Sosyal Özellikleri:** Etkili iletişim yeteneği, dışa dönük ilişki kurabilme, arkadaşlık yürütebilme ve çevrede tarafından kabul edilmiş olmak

2.2.2. Davranışsal Yaklaşımlar

Özellikler yaklaşımında kullanılan tanımlamaların soyut kalması ve net bir açıklama bulamamasından kaynaklı olarak araştırmacılar lider kişiler davranışlarını incelemeye başlamışlardır (Engin, 2019). Liderlerin belirgin özellikler taşımadığının anlaşılmasıyla birlikte liderlerin davranış niteliklerine yoğunlaşmıştır (Küçüközkan, 2015).

Davranışsal yaklaşımlar topluluk içinde lider kişinin sergilediği tutum ve davranışların devamlılığını incelemiştir. Lider kişilerin tutumlarının altında yatan sebepleri ortaya çıkarmayı amaçlamışlardır (Engin, 2019).

Davranışsal yaklaşımda, lider kişilerin etkileri kişisel özellikleriyle değil, davranış özelliklerinde süre geldiği ve bu davranışların eğitim alarak geliştirildiği gözlemlenmiştir. Lider kişinin, topluluğun hedeflerine varabilmesi için; “lider ve izleyeni arasındaki iletişim şekli, güdüleme hali, topluluk bağlılığı, topluluk üyelerinin karara katılım durumu, iş buyurma hali, toplantılar yürütme tarzı, topluluk kaynaklarını verimli kullanma” gibi davranışlarını geliştirmiş olması gerekmektedir (Gök, 2015).

Davranışsal yaklaşımlar “Ohia State ve Michigan Üniversitesinde yapılan liderlik incelemeleri”, “Likert Sistem 4 Modeli”, “Blake ve Mouton’un yönetim tarzı matriksi”, “Mc Gregor’un X ve Y kuramları” 4 farklı başlık altında incelenebilir (Tabak, 2012). Bu çalışmalar içeriğinde liderlik tarzları belirlenmiş ve asıl olarak “Görev odaklı liderlik” ve “insan odaklı liderlik” olarak 2 türde vurgulanmaktadır. İnsan odaklı liderlik türünde; izleyenlerine güven veren ve onlarla birebir ilgilenerek kişisel gelişimlerine destek olan, yetki devrine öncelik veren bir liderlik türüdür (Özerten, 2018). Görev odaklı liderlik türü; lider kişi yapılan işin nihayetine odaklanır ve çalışanların belirlenmiş kurallara uyma adımlarını yakından izler (Toduk, 2018). Yapılan araştırmaların nihayetinde insan odaklı liderlik türünün çalışma ortamında daha verimli olduğu hipotezi onaylanmış olsa da kesinleşmiş bir sonuç elde edilememiştir (Tabak, 2005).

2.2.2.1.“Ohia State ve Michigan Üniversitesinde yapılan liderlik incelemeleri”

Ohio State üniversitesi 1940 yıllarından sonra liderlik davranışının boyutlarını ortaya koymaya çalışmıştır. Çalışmaların sonucunda bini aşkın özellik belirlenmiş ve bunları ortak çalışmalar sonucu iki farklı liderlik türüne indirgemişlerdir (Kılıç, 2019).

- **Yapıyı Harekete Geçirme:** Lider kişi, örgütte çalışanların ve kendisinin görev tanımlarının ne olduğunu belirler ve iş yapanları ilgili işe atar, çalışan kişilerin kapasitesini gerçekleştirmelerini ve verilen işin belirlenmiş tarihlerinde daha önce teslim edilmesini önceliği haline getirir.
- **Anlayış:** Lider kişi, örgütte çalışanların düşüncelerini önemser ve onlarla arasında güven bağı oluşturur. İzleyenlerinin hislerine ve kendilerine önem vermelerine dikkat ettiği gözlemlenmiştir (Kılıç, 2019).

Michigan Üniversitesinde yapılan çalışmalarda, topluluk üyelerinin memnun olma durumlarını ve topluluğun ortaya çıkardığı ürünün çokluğuna fayda sağlayan faktörleri belirlemek amaçlanmıştır. Bu çalışmalarda; iş tatminliği, verim, çalışan değişim hızı, harekete geçirme, devamlılık, maaliyet gibi ölçütler kullanılmıştır. Çalışmalar sonucunda, lider kişilerin davranışlarının “işe yönelen” ve “kişiye yönelen” olarak iki unsur çevresinde toplandığı gözlemlenmiştir (Engin, 2019).

- **İşe Yönelen Lider:** Topluluk üyelerinin belirlenen iş kurallarına ve yöntemlerine uyumlu halde çalışıp çalışmadıklarını denetleyerek, genellikle yetkisine dayanarak ve resmi kuvvetini kullanarak ya da ceza yöntemi kullanan bir tutum sergilediği görülmektedir.
- **Kişiye Yönelen Lider:** Yetki değişimini önceliklendiren, topluluk üyelerinin iş doyumlarını güçlendirecek çalışma koşullarının oluşturulmasını ve süre gelen koşulların geliştirilmesini önemseyen liderlerdir. Toplulukta çalışan bireylerin kişisel gelişimlerini takip eder ve bu anlamda güçlenmelerine yol açacak programlar oluşturan ve bunlarla yakından ilgilendiği tutumlar gösterdiği gözlemlenmektedir (Engin, 2019).

2.2.2.2. “Likert Sistem 4 Modeli”

Likert Sistem 4 Modeli, Michigan Üniversitesinde yapılan liderlik çalışmalarının devamı niteliğinde kabul edilir. Bu yaklaşımda Likert ve arkadaşları bir çalışma topluluğunun en önemli varlıklarının insan ve sermaye kavramları olduğunu öne sürmüşlerdir. Bu kavramlar çalışmanın en önemli kaynaklarındandır ve bu kaynakları en etkili şekilde yönetmenin gerektiğine inanmışlardır. Likert çeşitli özellikler barındıran örgütlerin çalışanların performans değerleri üzerinde çalışmalar yürütmüş ve iki yüzü aşkın yönetici ile anket uygulamaları gerçekleştirmiştir. Sonuçta örgütlerin yönetim sistemi ile görünen liderlik davranışlarını dört farklı grup altında modellemiştir (Ulu, 2022).

İstismarcı Otokratik Lider (Sistem1): Bu liderlik türünde, liderin çalışanlara güvensizliği gözlemlenir. Lider kişinin yüksek otoritesi vardır ve bu otoriteyi kullanarak korkutur, cezalandırır, motivasyonu tehdide dayalı ve kişisel davranarak çalışanları yönetir (Engin, 2019).

Yardımsever Otokratik Lider (Sistem2): Bu liderlik türünde, lider kişilerin izleyenleriyle uyumlu bir ilişkisi vardır. Liderler takım halinde çalışırlar ve bu takımın içinde yer alırlar. Kararları üst yönetim olsa da astlara fikirleri sorulur ve karara katılımları sağlanır. Bu sistemde ödül ve ceza yöntemine yer verilir (Gök, 2015).

Katılımcı Danışan Lider (Sistem3): Bu liderlik türünde, lider kişiler çalışanlarını cezalandırmaktan ziyade daha çok ödüllendirirler. İzleyenlerinin karara katılımını önemserler ve oldukça fazla özgürlük verirler. Örgütle ilgili verdikleri kararlarda, örgütün çalışanlarına danıştıkları gözlemlenmiştir (Kılıç, 2019).

Demokratik Lider (Sistem4): Bu liderlik türünde lider kişi, çalışanların kendilerini serbestlik içinde olduklarını hissetmesini sağlar. Lider ve izleyen arasında güven bağı vardır. İş bölümü yapılır ve bu esnada liderler astlarıyla fikir alışverişi gerçekleştirir. Bu modelde liderler çalışanların tecrübe ve yaratıcı fikirlerinden yarar sağlar (Dikmen, 2012).

2.2.2.3. “Blake ve Mouton’un yönetim tarzı matriksi”

Bu liderlik türünde, Ohio Üniversitesi ve Michigan Üniversitesinde yapılan çalışmalar doğrultusunda Blake ve Mouton, liderlerin davranışlarını tanımlamak istemişlerdir ve ortaya kendilerine ait yönetim tarzı matrisi çıkarmışlardır. Bu modelde çalışanların ihtiyaçlarını ve refah düzeylerini önemseyen “insana dönüklük” ile yapılan işe ise “üretime dönüklük” olmak üzere iki farklı boyut üzerine odaklanmışlardır (Başaran, 2018).

2.2.2.4. “Mc Gregor’un X ve Y kuramları”

Bu yaklaşım yönetim alanyazında önemli bir yere sahiplik etmektedir. Bu yaklaşıma göre, insan doğasının çeşitliliğine dayalı olarak X ve Y kuramı adı altında 2 farklı liderlik türü geliştirilmiştir (Başaran, 2018). Bu yaklaşım lider kişilerin davranışlarını belirlemede önemli unsurlar arasında yer alır. Lider kişilerin insan davranışlarının önemine karşı inancı ve tutumu onların insanlara olan davranışlarını da etkilemektedir. McGregor’un 1957 yılında yazdığı “Organizasyonların Beşerî Yönü” isimli kitabında, lider kişilerin, izleyenlerini algılama seviyelerinin, onları nasıl gördükleriyle bağlantılı olduğunu öne sürmüştür (Saraman, 2017). Bu Yaklaşım iki başlık altında incelenebilir.

X Kuramına Göre

- Çalışanlar, çalışmaktan olabildiğince kaçır ve çalışmayı sevmez.
- Çalışanlar, istekli değillerdir, sorumluluk almak istemezler ve güvence altında olmayı hiçbir şeye değışmezler.
- Çalışanlar tutumları sebebiyle, işe zorlanmalıdır, yakın takip edilmelidir ve belirlenen hedefleri gerçekleştirmeleri için ceza almalılardır.

Y Kuramına Göre

- Çalışanlar için oyun ve dinlenmek ne kadar doğal ise, iş yapmak o kadar doğaldır.
- Çalışanları tembel yapan tecrübeleridir, tembellik doğuştan getirilmez.
- Çalışanlar hedefleri doğrultusunda kendiliğinden kontrolcüdür, çalışırken kendi kendini kontrol eder.
- Şartlar uygun olduğundan çalışanlar potansiyellerini geliştirir ve sorumluluk yüklenmeye yönelir.
- Lider kişi, çalışanlar için kendilerini geliştirebilecekleri ortamı sağlar.

McGregor'un X ve Y Kuramından yola çıkarak X Kuramını benimseye lider kişilerin baskıcı (otokratik) ve yönlendirici tutumlar, Y Kuramındaki lider kişilerin ise demokratik ve katılımcı tutumlar sergiledikleri görülmektedir (Deniz, 2003).

2.2.3. “Durumsal Yaklaşımlar”

Bu yaklaşımda hem özellikler yaklaşımdan hem de davranışsal yaklaşımdan izler görülmektedir. Bu yaklaşımın diğerlerinden farkı liderlik kavramını çalışırken, lideri de kapsayan durumların öneminden bahseder ve durum değişkenin önemini vurgular (Ulu, 2022). Lider kişinin tutumları, içinde bulunduğu durum ve şartlara göre değişkenlik gösterebilir. Bu tutumları etkileyen faktörler, izleyenleri, çevresi, amaç ve vizyondur. Örnek verecek olursak, bazı koşullar daha katılımcı bir tutum gerektirirken, bazı koşullar ise daha otokratik biçimde davranmayı gerektirebilir (Engin, 2019). Durumsal yaklaşımlar 4 farklı başlık altında incelenir.

2.2.3.1.Fred Fiedler'in Durumsal (Koşulsal) Liderlik Kuramı

Fred Fiedler durumsal liderlik yaklaşımının babası olarak kabul edilmektedir. Ona göre, liderlik tek bir tarz ile sürekli etkili olamaz. Ancak değişen durumlar göz önüne alınarak farklı liderlik tarzlarını uygulayarak etkili liderlik gerçekleştirilebilir (Güney, 2021).

Fred Fiedler liderin, grubun performansını etkilediğini savunarak, lider kişinin odaklandığı şey iş mi çalışan mı olduğuna ilişkin “En Az Tercih Edilen İş Arkadaşı” anketini geliştirmiştir. Bu ankette izleyenine düşük puan verip kusur arayan liderin iş odaklı olduğu; daha ılımlı yanıt veren ve negatif söylemlerden sakınan liderin ise çalışan odaklı olduğunu sonucuna varılmaktadır (Ulu, 2022). Lider kişinin karşılaştığı duruma göre uygun liderlik stili aşağıda yer verilen 3 ana faktöre bağlıdır (Saraman, 2017).

- **Lider ile İzleyiciler Arasındaki İlişkiler:** Lider kişinin, izleyenleri tarafından sevildiğini, güven duyduğunu ve bağlılığını öne sürer. Liderin, izleyenleri üzerindeki etki derecesi belirlenir ve eğer ilişkileri “iyi” olarak derecelendiriliyorsa pozitif bir çalışma ortamı sağlanıyor demektir. Fakat lider, izleyenleri tarafında sevilmiyorsa “zayıf” olarak derecelendirilir ve negatif bir çalışma ortamının mevcut olduğu görülmektedir.
- **Başarılacak İşin Niteliği:** Bu faktör, topluluğun hedeflediği başarıyı yakalaması için önceden planlanmış yol ve yöntemlerin geliştirip geliştirmediği ile ilgilidir. Her ne iş olursa olsun açık ve şeffaf hedeflere dayalıdır ve inceliklerle nasıl gerçekleştirileceği saptanmıştır. Bu şekilde hedeflere dayanan işlere planlanmış; nasıl gerçekleştirileceği belirsiz ve hedefleri açık belirtilmeyen işler planlanmamış iş olarak tanımlanmaktadır.
- **Liderin Mevkiye Dayanan Otoritesinin Derecesi:** Bu faktör, lider kişilerin izleyenlerini ödüllendirme, cezalandırma, işine son vermek ya da terfi ettirme gibi meselelerde yükümlü olduğu yetkinin düzeyini tanımlamaktadır. Bu topluluğun içerisinde çalışan lider kişinin yetkileri “çok ya da “az” olabildiği görülür. Yetkisinin çok olduğu durumlar liderlik vasfı için pozitif bir çalışma ortamına, az olduğu durumlar ise negatif bir çalışma ortamını beraberinde getirmektedir.

2.2.3.2. House ve Evans'ın Amaç- Yol Yaklaşımı

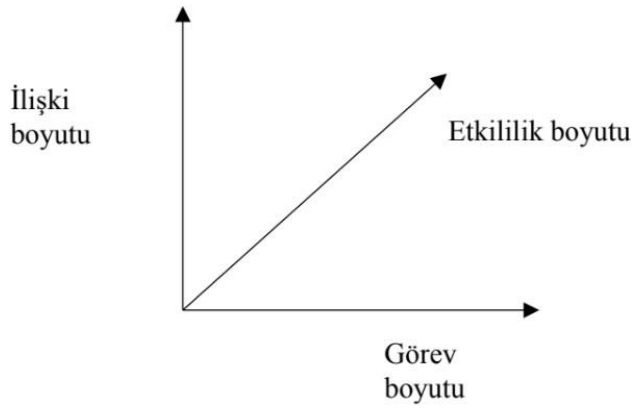
Bu yaklaşımda lider kişilerin özelliklerinde ziyade sergilemekte oldukları davranışları ve için bulundukları konum dikkate alınmaktadır. Lider kişi hedefleri belirler ve bu hedeflere ulaşılması için gereken yol ve yöntemleri belirleyip izleyenlerinin motivasyonunu sağlar. Liderin esas görevi izleyenlerinin yarar ve işe karşı eğilimlerini arttırmaktır çünkü izleyenlerin motivasyonunun liderin davranışlarına bağlı değişkenlik gösterdiğine inanılır (Başaran, 2018). Bu Yaklaşımına göre liderlik davranışları 4 farklı grupta incelenir (S.Güney, 2007).

- **Emir Verici Lider (Otokratik Lider):** Bu türde lider kişi, kararları kendi kendine alır, işlerin yapılması için gereken yolu çizer ve çalışanlara görev dağılımını gerçekleştirir. Kurallar koyar ve bu kurallar çerçevesinde ilkelerini açıklar, çalışanlarının kuralara riayet ederek hedefleri gerçekleştirmelerini bekler. Planlama, harekete geçirme, kontrol ve koordinasyonu sağlamak gibi yönetsel işleri lider kişi yürütür (Ulu, 2022).
- **Destekleyici Liderlik:** Bu türde lider kişiler, izleyenleriyle arkadaşlık ilişkisi kurar. Onun için izleyenlerinin mutlu ve huzurlu bir şekilde çalışması önceliklidir. Genel tutumu anlayışlıdır.
- **Katılımcı (Katılımacı) Liderlik:** Bu türde lider kişiler, izleyenlerinin örgütle ilgili kararlara katılmalarını önemser. Çalışanların düşüncelerini dinler danışır ancak yine de son kararı kendisi verir.
- **Başarı Odaklı Liderlik:** Bu türde liderin örgüt için iddialı ve üst düzey hedefleri bulunur. Belirlediği bu hedefleri başarmak konusunda çalışanlarına güven hissi verir, destekler ve motivasyonlarını arttıracak tutumlar sergiler.

2.2.3.3. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli:

Reddin davranışsal liderlik yaklaşımlarında yer alan “ilişki yönelimli” ve “görev yönelimli” boyutlarını esas alarak bu boyutların tüm şartlarda geçerli ve verimli olamayacağını öne sürerek “etkililik” boyutunu eklemiştir. Reddin yönetici kişinin işinde başarılı olması gerektiğini söyleyerek, etkililik boyutunu yapılan işlerin başarılı olma derecesi olarak tanımlamaktadır (Başaran, 2018).

Şekil 2. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli



Kaynak: Eren, 2008.

Reddin bu üç boyut üzerinden yola çıkarak, 4 temel yaklaşım tanımlamıştır (Yaşbay, 2011).

- A. Kopuk Lider:** İnsan ilişkileri düşük, görev yönelimleri düşük tutumlarda bulunan liderler, devamlı olarak hataları düzeltmeye yatkındırlar. Prosedürleri ve kuralları çok önemserler. Liderin insanlarla ilişkisi zayıf olduğundan iletişimi genellikle yazılı halde kurmayı tercih eder. İzleyenlerini kurallara uyup uymamasına göre, kendi liderlerini ise iş ve zekâ durumlarına göre değerlendirmektedir. Çalışma ortamında yaşanan olumsuzluklarda kaçınmacı bir tutum sergilemektedirler.
- B. İlgili Lider:** İnsan ilişkilerini yüksek, görev yönelimlerinde düşük tutumlarda bulunan bu liderler, insanları olduğu gibi kabul ederler ve onları tanımakta isteklidirler. İzleyenlerini tanımakla kalmayıp anlamaya ve ikili iletişim kurmaya açıktırlar. Kendilerine liderlik edenleri de onların izleyenleriyle nasıl bir ilişkileri olduğuna göre değerlendirirler. Karar almada fikir birliğine önem verir, uzlaşmacı bir yönetim biçimi sergilemektedirler.
- C. Adamış Lider:** İnsan ilişkileri düşük, görev yönelimleri yüksek tutumlarda bulunan liderler, izleyenlerini otorite altına almaya ve emretmeye eğilim gösterirler. İzleyenlerini, meydana getirdikleri üretime göre, kendi liderlerini ise otoritelerini nasıl uyguladıklarına göre değerlendirirler. Grup çalışmalarında aktif rol alırlar ve yönlendirici tutum sergilemektedirler. Anlaşmazlıkları bastırmaya çalışır, hataları cezalandırmaktadırlar.

D. Bütünleşmiş Lider: İnsan ilişkileri yüksek, görev yönelimleri yüksek tutumlarda bulunan liderler, katılımcı bir tarz sergilemektedirler. Olayların parçası olmayı, iletişim kurmayı ve grup çalışmalarını önemserler. Yaşanan sorunların kaynağına inmeye ve hatalardan ders çıkarmaya çalışmaktadırlar (Ömürgönülşen, 2005).

Reddin, bu liderlik yaklaşımlarının her zaman ve her yerde tümüyle etkili olmayacağını öne sürerek meydana “etkililik” boyutunu getirmiştir. Sonuç olarak dördü etkili, dördü ise etkisiz olmak üzere sekiz tane liderlik yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Bu sekiz liderlik yaklaşımı, yukarıda bahsedilen dört temel yaklaşımın türevleri niteliğinde “etkili” ve “etkisiz” olarak değerlendirilmektedir (Ömürgönülşen, 2005).

2.2.3.4. Vroom-Yetton’un Normatif Liderlik Yaklaşımı

Bu yaklaşım temelde karara katılım konusunda izleyenlerin ve lider kişinin takındığı tutumun liderlik biçiminde önemli olduğunu savunur. Bu yaklaşım karar süreçleriyle ilgili yaklaşımlar dikkate alınarak geliştirilmiştir. Üç ana unsurdan oluşmaktadır: “Kararın kabulü”, “Kararın niteliği” ve “Kararın Süreci” (Başaran, 2018). Pozitif ya da negatif yaşanabilecek senaryolar göz önüne alındığında verilecek kararlarda “çalışanların ne şekilde ne zaman ve ne derecede katılmaları sağlanmalıdır?” sorusuna cevap aranan bu yaklaşımda karar verme sürecinde rehberlik sağlayacak nitelikte “Karar Ağacı” modeli tasarlanmıştır (Ulu, 2022).

Karar Ağacı Modeli: Bu modelde birbirinden farklı yedi soru bulunur ve verilen “evet” ya da “hayır” cevapları karar verme sürecinde uygulanabilecek beş çeşit karar verme biçimi meydana getirmektedir (Yaşbay, 2011).

A.) Soru Seti:

1. Kararlar nitelik gerektirmekte midir?
2. Üst düzey kaliteli karar verebilmek için yeterli bilgiye sahip miyim?
3. Yaşanan problem yapılaşmış mıdır?
4. Kararın çalışanlar için benimsenmiş olması, etkili bir uygulama açısından önemli midir?
5. Kararı kendi kendinize verdiyseniz, bu kararın çalışanlarınız tarafından kabul edileceğine emin misiniz?
6. Çalışanlar sorunun çözüm sürecinde elde ettikleri örgütsel hedefleri paylaşıyor mu?
7. Sorunları çözmek için tercih ettiğiniz çözüm yöntemlerinde, çalışanlar arasında çatışma çıkma olasılığı var mıdır?

B.) Karar Verme Biçimi Seti:

1. **Katılım olmayan biçim:** Lider kişi çözüme kendi karar verir sorunu kendisi çözer.
2. **Az derecede katılım olan biçim:** lider kişi çalışanlardan ihtiyacı olan bilgiyi alır, sorunun çözümünde yine kendi kendine karar verir.
3. **Orta derecede katılım olan biçim:** Lider kişi, sorunu çalışanlarıyla bireysel şekilde paylaşır ve tavsiyelerini alır. Çalışanların etkisini yansıtan ya da yansıtmayan kararlar vermeyi amaçlar.
4. **Yüksek derecede katılım olan biçim:** Lider kişi sorunu çalışanlarıyla grup halinde paylaşır ve tavsiyelerini toplu bir biçimde alır. Çalışanların etkisini yansıtan ya da yansıtmayan kararlar vermeyi amaçlar.
5. **Tam katılım olan biçim:** Lider kişi sorunu çalışanlarıyla açıkça paylaşmaktadır ve hep birlikte karara varırlar, iş birliği halinde tam katılımı amaçlar.

2.2.4. Çağdaş Yaklaşımlar

20. yüzyılın sonlarına yaklaşırken tüm dünya üzerinde yaşanan gelişmeler ve değişimler beraberinde yeni sorunlar ve ihtiyaçlar meydana getirmiştir. Eski görüşlerinyeni sorunlara ve ihtiyaçlara yeterli gelmemesi ile araştırmacılar yeni yaklaşım arayışı içine girmişlerdir. Bu arayış döneminde yeni yapılan liderlik çalışmaları klasik kuramlardan gelen bilgi birikiminden yola çıkarak, oldukça geniş bir başlık ele almaktadır. Bu yaklaşım içinde çok fazla liderlik türü barındıran “Çağdaş Yaklaşımlar” başlığı adı altın incelenebilir (Başaran, 2018).

2.2.4.1. Karizmatik Liderlik

Bu liderlik türü, örgüt çalışanlarının tutum ve davranışlarında değişiklik yaratabilme, belirlenen hedeflere ve görevlere uyum gösterme süreci ile eş değertanımlarla ifade edilmektedir. Bu liderler, edindikleri karizmatik özelliklerden faydalanarak örgüt çalışanlarına kendini takip ettirme yetkinliğine sahiptirler (Engin, 2019).

Karizmatik liderliğin özelliklerini belirtmek gerekirse (Özerten, 2018) :

- İzleyenleri ile güçlü duygusal bağ kurarlar.
- Risk almayı severler ve sorunlara karşı hazırlıklı olurlar, bu sayede izleyenleri tarafından güven duyulurlar.
- Bu liderler, vizyon sahibidir ve izleyenlerini motive etmek konusunda yeteneklidirler.

2.2.4.2 Babacan Liderlik

Doğu tarafında yaşayan toplumların, kültür farklılıklarından dolayı Batı toplumlarının geliştirdiği liderlik yaklaşımlarının geçerliliğinin olmadığı gözlemlenmiştir. Bu liderlik türü bu iki farklı kültürün birbirini beslemesi sonucu meydana gelmiştir. Bu model içerisinde, lider kişinin çalışma ortamında ortaya çıkardığı aile havası ve izleyenlerine baba merhameti ile yaklaşması, çalışma ortamıyla kalmayıp onların özel hayatlarının meseleleri ile ilgilenip yardımcı olması ve kendi yüksek yararını bir köşeye bırakıp onların yararına fedakârlık ederek onları sevmesi, koruma altına alması ve kollaması gibi özellikleri içinde barındırır (Özden,2015).

2.2.4.3. Etkileşimci Liderlik

Bu liderlik türünde lider kişi, izleyenlerinin, neyi ne zaman ne biçimde yapması gerektiğini açıkça ifade ederek, yol gösterici rolünü üstlenir. Kısa sürede daha verimli ve kaliteli çıktılara ulaşan örgütlere bakıldığında lider kişilerin bu türü benimsediği gözlemlenmektedir. Bu liderler, örgütün ilk olarak finansal hedeflerine ulaşması, kazanç sağlaması gibi meseleleri için görevlendirmeler yapmayı hedefler. Aynı zamanda izleyenlerini motive etmek için, onların isteklerini bilirler ve istekleridoğrultusunda ödüllendirirler. Ast ve üst ilişkisinin birbirine olan karşılıklı bağlarının güçlü olması bu türde önemlidir (Engin, 2019).

2.2.4.4. Dönüşümcü Liderlik

Bu liderlik türüne göre liderliği oluşturan dört temel davranış bileşeni bulunmaktadır. Bu bileşenler “karizma”, “esin”, “entelektüel teşvik” ve “bireysel ilgi” olmaz üzere ayrılırlar. Bu davranışlar izleyenleri olumlu biçimde etkiler yalnızca güvence sağlayan “bir görevi gerçekleştirmekten” ziyade başarılı olma ve kişisel gelişim duygusuyla motive olmalarını sağlar (Aksoy, 2019). Bu liderlik türünde, amaç örgütlerin değişen koşullara uyum sağlayabilmesi adına örgütlerin dönüşümü ve bu sayede başarının üst seviyelere yükselmesi ve örgütün çalışma süresinin olabildiğince uzatılabilmesidir (Başaran, 2018).

2.2.4.5. Serbestlik Tanıyan Liderlik

Bu liderlik türüne göre örgütü yöneten kişi, var olan gücünü kullanmaktan kaçındığı gözlemlenmektedir. Bu durumun sebepleri olarak, kendini yeterli görmeme, örgüteküskünlük, korku, inançsızlık gibi sebepler sayılmaktadır. Her izleyen kendi gelişiminden ve motivasyonunda sorumlu tutulur. Bu türde izleyenler yetkiyi kendiellerinde tutarak istedikleri alanlarda bu yetkiyi kullanabilmektedir (Yılmaz, 2017).

2.2.4.6. Kültürel Liderlik

Bu liderlik türü, 1980’li yıllardan itibaren örgüt kültürünün daha etkili bir biçimde olmasını sağlayacak bir liderlik türü olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir örgüte ait kültürün oluşturulmasına ve verimliliğe ışık tutan aynı zamanda örgütün bulunduğu çevre ile dengede kalmasını sağlamayı hedefleyen bir liderlik türüdür. Özellikle eğitim alanında karşımıza çıkan bu tür, okulların kendilerine ait kültürlerini oluşturma, topluluğa aktarma ve canlılığını koruma niteliğinde temel bir hedef haline gelmektedir. Kültürel liderlik kavramının okula yeni katılım gösteren öğretmen ve öğrencilerin oryantasyon süreçlerinin planlanmasında ve sosyalleşmenin gerçekleştirmesinde katkısı büyük ölçüde önemlidir (Özerten, 2018).

2.2.4.7. Etik Liderlik

Bu liderlik türünde iki esas unsur yer almaktadır. İlk olarak “ahlaklı insan” ikinci olarak “ahlaklı yönetici” unsurlar karşımıza çıkmaktadır. Ahlaklı yönetici olmanın altında yatan temel unsur ahlaklı insan olmaktır. Bu liderlik türünün özelliklerini gösteren lider kişilerin, doğru işler yapmayı hedefleyen, dürüst kararlar veren ve insanlara karşı hoş tutum sergileyen kişiler olduğu görülmektedir. Bu liderler, yalnızca kendilerinin değil paydaşlarının da çıkarlarını düşünerek hareket etmektedirler (Özden, 2015).

2.2. OTANTİK LİDERLİK

Çağdaş liderlik yaklaşımları arasında önemli bir yer tutan otantik liderlik kavramını daha iyi anlayabilmek ve çıkarımlar yapabilmek adına otantiklik kavramını incelemek gerekmektedir.

2.3.1. Otantik/ Otantiklik

Otantik kavramı geçmiş araştırmalar incelendiğinde Yunan felsefesine dayandığı görülmektedir. Bu felsefe içerisinde otantiklik kavramını “kendini bilmek” ya da “kendine karşı sadakat” olarak tanımlanmaktadır. Bu ifadelerden “kendini bilmek” yüzyıllar boyunca öneminden hiç ödün vermeden günümüze taşınmış bir ifadedir. Mevlâna, Yunus Emre gibi tarihimizin önemli düşünülerinin bu konudaki söylemlerigünümüzde de önemini korumaktadır. Mevlâna derki, “Bil ki mutluluk ve lezzet içtedir” sözünü ederek bir insanın mutlu olabilmesi ve hayattan keyif alabilmesi için kendine ait iç dünyasına yönelmesinden geçtiğinden bahseder. Yunus Emre ise “İlim ilim bilmektir İlim kendin bilmektir, sen kendin bilmezsin, ya nice okumaktır.” sözünü ederek, kendini bilmenin ne kadar değerli bir olgu olduğunu vurgulamak istemiştir (Yollu, 2023).

Türkçe kaynaklar incelendiğinde otantik kavramının dilimizde “hakikat”, “gerçek” ve “özgün” sözcüklerine karşılık olarak geldiğini görülmektedir. Otantiklik, insanın geçmişte gelen özelliklerini ve değerlerini koruması, kendi ilkelerini, sorumluluklarına ve kültürüne sadakat göstermesi olarak açıklanmaktadır. Otantik olmayı seçen insan bireysel özelliklerine, seçtiklerine ve hissettiklerine bağlıdır (Koşar, 2022).

Otantiklik, bir insanın hem kendi deneyimleri hem de tutumlarının hakikatiyle ne düşünüyor ve neye inanç gösteriyorsa ifadelerinin de o doğrultuda olmasıdır. Yani otantiklik, insanın çevre etkenlerinin, baskı kümelerinin yüksek yararlarına ters düşse bile, kendi iç dünyasına, duyularına, fikirlerine, değerlerine, etik yargılarına göre uygun ve dengeli olan, çevreden de gözlenebilecek eylemler gerçekleştirebilmesidir (Özden, 2015). Otantik kavramının tarihsel gelişimi gözlemlendiğinde, gerçekliğe, dürüstlüğe, bireysel tecrübelerle dayandığı görülmektedir. Bu kavramın insanın değerleri, fikirleri, inançları ve tutumları arasındaki tutarsız olmamayı sağlama olarak açıklandığı görülmektedir (Yollu, 2023).

Otantiklik kavramının meydana gelmesi ile yapılan araştırmalar liderlik alanında da yerini almaya başlamıştır. Böylece ortaya “Otantik Liderlik” kavramı çıkmıştır.

2.3.2. Otantik Liderlik

İlk kez 2008 yılında ortaya atılan otantik liderlik yaklaşımı, liderin otantik olabilmesi için, üst düzey etik değerlere sahip olması gerektiğini ve her koşulda bu değerlere sadakat göstermesi gerektiği savunmaktadır. İnsanın düşünce ve eylemleri arasındaki tutarlılığa odaklanan otantiklik kavramına göre lider kişinin de tutumlarının dengeli olması önemsenmektedir (Dikmen, 2012).

Bu liderlik yaklaşımında, lider kişiler; hedeflerine, tutkularına, etik yargılarına, inandıklarına ve düşüncelerine sadık kalarak fark yaratırlar. Etraflarına hizmette bulunmaya ve destekleyici tutum sergileyerek kuvvetlendirmeye çaba sarf ederler. İzleyenlerinin gelişimini ön planda tutan otantik liderler, onların gelişimleri için uygun çalışma ortamını yaratarak fırsatlar sunmayı tercih eder. Böylece kişisel gelişimden, örgütsel gelişime kadar uzanan köklü bir süreç inşa etmiş olurlar (Yollu, 2023).

Otantik Liderlik kavramının, etik liderlik, dönüşümcü liderlik ve karizmatik liderlik gibi farklı yaklaşımlarla örtüşen noktalarının olduğu görülmektedir. Ancak otantik liderliği diğer yaklaşımlardan ayıran özellikleri bulunur. Bu farkların genellikle liderlerin çalışanlarına karşı çalışma ortamlarındaki davranışlarına yönelik olduğu gözlemlenmiştir. Otantik liderlerin araştırmalardan elde edilmiş bazı özelliklerini aşağıda olduğu gibi sıralayabiliriz (Dikmen, 2012).

- Otantik liderliği benimseyen lider kişiler, yaşadıkları topluma hizmet verme arzusundadır ve asrlarını yetkilendirirler.
- Hareket ederken, sahip oldukları bilgilerin yanı sıra vicdan, tutku gibi duyguları da kullanırlar.
- Bu liderlerin sahip olduğu özellikler kalıtsal değildir. Devamlı olarak otantiklik özelliklerini geliştirmek için çalışırlar ve zayıf yönlerini güçlendirmeyi amaçlarlar.
- Kültürel değerlerden fayda sağlayarak örgütü güçlendirmeyi hedef haline getirirler.
- Dürüst olma özelliklerinde asla ödün vermezler ve etraftan öte kendilerine karşı dürüst davranırlar.
- Sosyal çıkarlarını gözetmek, kişisel çıkarlarını gözetmekten daha büyük bir motivasyon kaynağıdır.
- Otantik liderlerin davranışlarını, sahip oldukları değer ve etik yargıları biçimlendirir.

2.3.2.1. Otantik Liderlik Yaklaşımları

Geçmişten günümüze kadar uzanan süreçte otantik liderlik kavramı pek çok farklı bakış açısı ile ele alınmıştır. Farklı bilim alanlarında önemli yer edinen bu kavramı araştırmacıların çeşitli şekillerde tanımladığı görölmektedir. Bu sebeple bu yaklaşımlar kendi başlıkları altında incelenmiştir.

2.3.2.1.1. Bill George'un Otantik Liderlik Yaklaşımı

George'un yoğunlaştığı nokta otantik bir lider olmanın nitelikleri ve özelliklerinin uygulamasının ne kadar gelişmiş olduğudur. Ona göre dengeli bir yaşam biçimini seçmek, iyi bir otantik lider olmanın temelidir. Otantik liderliği, çalışma hayatı, aile hayatı ve sosyal hayatında yer alan ilişkilerinin yönetirken dengeli olma hali olarak tanımlar. Otantik liderler için sıraladığı özellikler (Özerten,2018):

- Taklit etmezler, orijinaldirler.
- İzleyenleri ile arasında güven bağı bulunur ve uzun vadelidir.
- Hedeflerine coşku ile bağlıdırlar.
- Akılları ve duyguları ile izleyenlerine rehberlik sağlarlar.

Şekil 3. Otantik Liderliğin Özellikleri

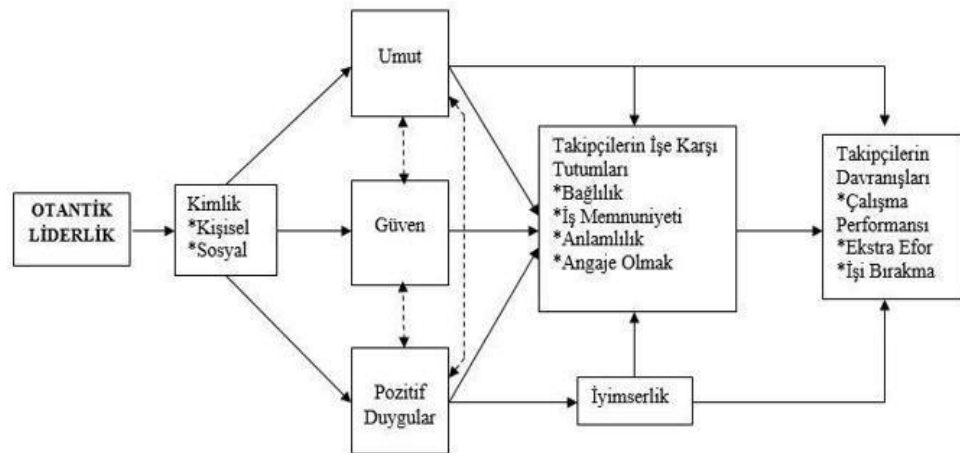


Kaynak: George, 2010.

2.3.2.1.2. Walumbwa, Avolio, Gardner, Wensing ve Peterson Otantik Liderlik Yaklaşımı

Bu yaklaşımda yer alan araştırmacılar (Avolio vd.,2004) otantik liderlerin, izleyenlerinin davranışlarını nasıl etkilediğine odaklanmışlardır. Çalışmalarında otantik liderliğin, kimlik, umut, pozitif duygular, iyimserlik ve güven duymanın temel psikolojik süreçleri doğrultusunda izleyenlerin davranışlarını etkilediğini kanıtlamışlardır. Çalışmaları sonucunda aşağıda yer alan tabloyu ortaya çıkarmışlardır (Kabakkaya,2023).

Şekil 4. Avolio vd. (2004)' a Göre Otantik Liderliğin, Kimlik, Umut, Olumlu Duygular, İyimserlik ve Güven Kavramları

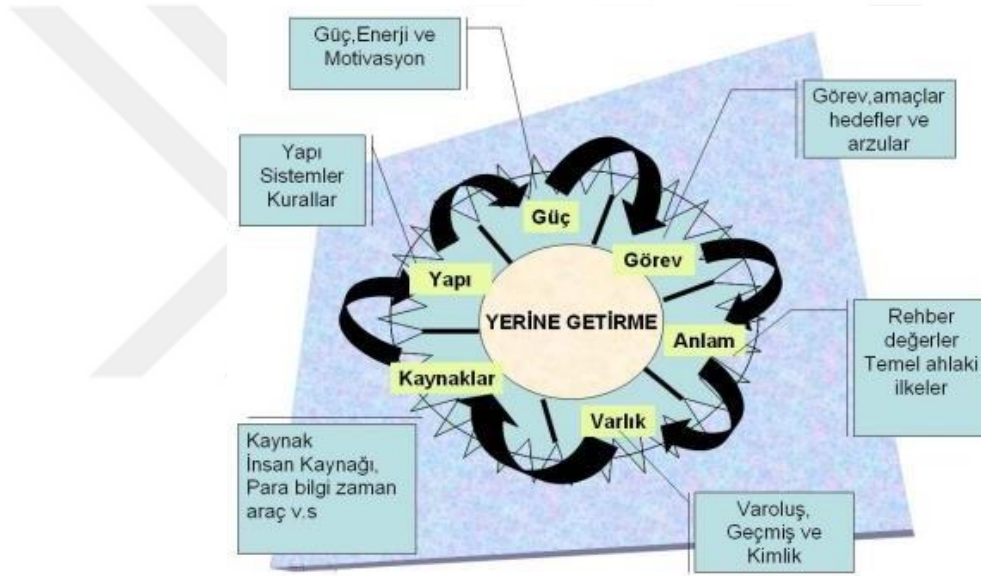


Kaynak: B. J. Avolio, 2003

2.3.2.1.3. R. Terry'nin Otantik Liderlik Yaklaşımı

Terry'in yaklaşımında etkinlikler tümüyle uygulamalı ve üretmeye yöneliktir. Terry'in ürettiği standart rehber kılavuzunda liderin işini nasıl yapacağı ile ilgili formüller yer almaktadır. Üretim merkezli bu liderlik yaklaşımında, lider kişisallıma grubunun veya örgütün etkinliklerine odaklandığı görülmektedir. Terry'ye göre liderler uygun ve doğru şekilde eylemlerini gerçekleştirebilmek için temel ahlaki değerlere önem vermelidir. Lider sahip olduğu örgütte faaliyetlerinin otantik olmadığını fark ettiklerinde otantik olan haline çevirmek için çabalamalıdır. Liderlerin olup biteni bilmeleri ve farkında olarak faaliyette bulunmaları bu yaklaşımın odaklandığı nokta olarak görülmektedir (Özden, 2015).

Şekil 5. Otantik Liderin İcraat Çarkı:



Kaynak: Terry, 1993.

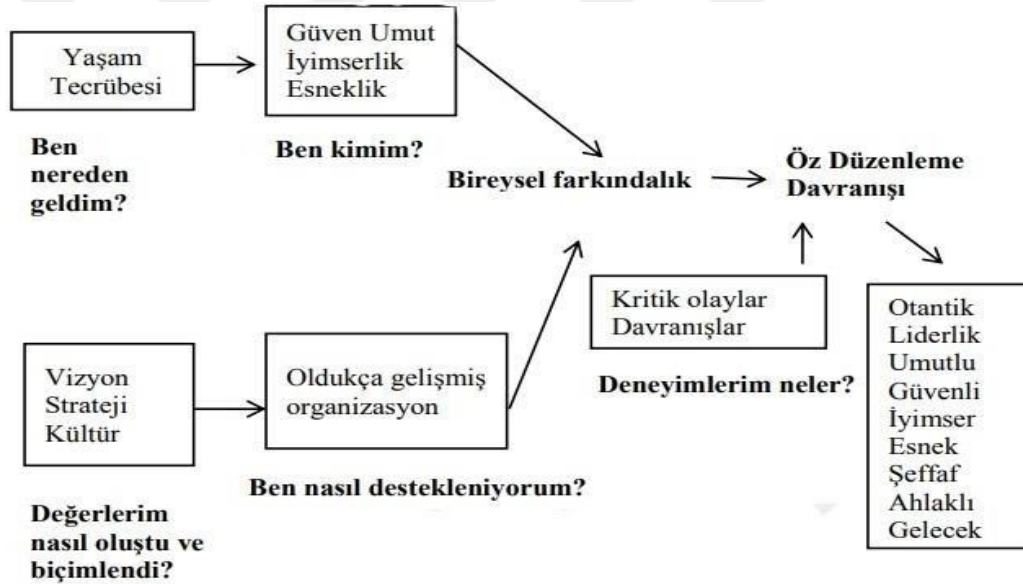
Terry'e göre otantik liderliği benimsemiş lider ilk olarak teşhis çarkı üstünde problemi tespit etmelidir, daha sonra teşhis ettiği probleme odaklanarak ona uygun çözümleri rahatça bulabilecektir. Dolaylı yoldan da olsa "İcraat Çarkı" tüm bireylerin davranışlarında "anlam", "görev", "güç", "varlık", "yapı" ve "kaynaklar" olmak üzere altı bileşen görülmektedir. Aynı zamanda probleme odaklandıklarında yaşanan olayları farklı bakış açılarıyla ve daha net görmelerini sağlayan bir filtre görevi görmektedir. Bu filtre liderlik edenlerin hem kendilerine hem de izleyenlerine karşı objektif tutum sergilemeleri ve daha otantik davranmalarını sağlayacaktır. (Özden, 2015).

2.3.3. OTANTİK LİDERLİĞİN BOYUTLARI

Otantik liderlik konusunda yapılan pek çok araştırma göstermektedir ki genellikle, izleyenlerin çalışma performansı, iş tatmini, işe bağlılık seviyeleri, örgüte bağlılıkları ve örgütün yüksek yararları doğrultusunda emek harcama düzeyleri gibi konulara odaklanılmaktadır (Laçinel, 2019).

Aşağıda yer alan şekilde Luthans ve Avolio (2003) tarafından oluşturulan “Otantik Liderlik Gelişim Modeli” yer almaktadır. Bu model bireyin deneyimleri, pozitif psikolojik tutumları, örgütsel değerleri ve yargılarının ne şekilde geliştiği ve kişisel farkındalığının oluşumunu açıklanmaktadır

Şekil 6. Otantik Liderliğin Gelişim Modeli:



Kaynak: Ayça, 2016.

2.3.3.1. Öz Farkındalık

Öz farkındalık boyutu bireyin kendine ait bilgisini, motivasyonunu ve duygularının farkında olmasına ve anlamasına dayalıdır (Ayça, 2016). Farklı bir tanımlamada ise bireyin yaşamını nasıl anlamlandırdığı ve süreçte kendini değerlendirme şeklini nasıl etkilediğine dair bir anlayış olarak karşımıza çıkmaktadır (Coşar, 2011).

Otantik liderlik kavramı için oldukça önemli olan öz farkındalık boyutu, otantik olmanın potansiyel kaynağı olarak görülmektedir. Otantik liderlikte lider ilk olarak amaçlarını belirlerken, çevresinin etkisinden çok kendi his ve fikirleriyle hareket etmelidir. Bir liderin yeterli bilgi birikimine sahip olduğunu, değer yargılarına sahip ve cesur olduğu kanısına amaçlarını belirlerken çevre etkenlerde etkilenmediğini gördüğümüzde varabiliriz.

Çevre etkenlere bağımlı hale gelmeleri liderlerin özgünlüklerini kaybetmelerine neden olur (Koçak, 2019).

Öz farkındalık boyutunun da dört alt boyutu (Gardner, 2005) bulunmaktadır. Bu boyutlar “değerler”, “bilişsel kimlik”, “duygular” ve “güdeleyici hedefler” olma üzere dört başlık altında yer alır. Kişinin bu boyutları benimsemesi otantik liderlik sergileyebilmesi için kaçınılmazdır. Öz farkındalık sahibi olma bir yandan kişinin kendini gerçekten tanıması, güçlü ve zayıf taraflarının farkın olması anlamındadır. Öz farkındalığa sahip birey, çevresindekiler üzerinde nasıl bir etkisi olduğunun bilincindedir (Eilam, 2005).

2.3.3.2. Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme

Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme boyutu, lider kişinin karar verme sürecinde edindiği bilgiyi ve düşünceleri objektif bir biçimde ifade etmesini şeklinde tanımlanmaktadır (Engin, 2019). Objektif karar verebilme, karakter ve dürüstlüğün göstergesi olarak kabul edilir. Objektif değerlendirme yapabilen liderlerin topladığı bilgileri yorumlarken hata oranı düşer, yeteneklerini daha iyi değerlendirir ve öğrenme potansiyellerindeki sınırları daralır (Yaşbay, 2011).

Özetleyecek olursak, dengeli değerlendirme, bir karara varmadan önce objektif bir biçimde tüm bağımlı değişkenleri analiz etmektir. Liderin hata yapmadan karara varabilmesi, ne kadar objektif değerlendirme yapabildiğine bağlıdır (Gök, 2015).

2.3.3.3. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı (Öz Düzenleme)

İçselleştirilmiş ahlak anlayışı, kişinin kendine ait değerleri, ihtiyaçları vetcihlerine yönelik davranışlar sergilemesi ile ilgili bir kavramdır (Tabak, 2012). Liderin örgüt veya topluluğun baskılarını bir kenara koyup iç ahlak standartlarına ve değerlerine göre hareket etmesi anlamına gelmektedir (Ayça, 2016). Lider adaleti sağlamak ve etik değerler açısından doğru şeyler yapmaya isteklidir. Lider kişinin örgüt ortamında adalet sağlanması doğrultusunda güdüleyici davranış sergilemek ve yüksek yararı gözetmek adına içselleştirilmiş ahlak anlayışını benimsemesi kaçınılmazdır (Koçak, 2019).

Öz düzenleme, kişinin tutumlarını belirleyen bir takım motivasyon değerleri odak noktasına alır (George, 2010) bu iç motivasyon değerlerin lider için bir ‘kılavuz’ niteliği taşıdığını ve tüm liderlik anlayışlarının bu etikdeğerler bağlanımında biçimleneceğini öne sürer. Bu kılavuz, lider için oto kontrol sağlayıcı mekanizma görevi gerçekleştirir. Bu kılavuz liderin her etkinliğini bu çerçevede değerlendirmesi ve kendisine yardımcı olmasını sağlar. Lider sergilediği tutumları kendi, süzgecinden geçirerek bariyer görevini üstlenir ve etik davranış sergilemesinin önüne geçer (Boz, 2016).

2.2.3.4. İlişkisel Şeffaflık

İlişkisel şeffaflık boyutunu Gardner ve diğerleri (2005) lider kişinin hislerini izleyenlerine yansıtırma sürecinde hem şeffaf olabilmelerinin hem de olumsuz tutumdan arındırabilmelerinin gerekliliğini vurgulayarak tanımlamışlardır. Hughes (2005) ise, liderin amaç, kişilik değer yargısı ve hislerini şeffaf bir şekilde sergileyebilmeleri şeklinde tanımlamıştır (Laçinel, 2019).

Lider kişi ve izleyenleri arasında sevgi ve saygıya dayalı bir ilişki kurabilmenin yolu ilişkilerde şeffaf olabilmekten geçer. İzleyenlerine karşı realist olmak, çalışma ortamında güven duygusunun gelişmesini ve samimiyet oluşmasını sağlar. Böylelikle izleyenler grup çalışması yapmaya ve işbirlikçi tutum sergilemeye karşı daha istekli olmaya yönelir. Bu sebeple de ilişkilerde şeffaf olabilmek, liderin izleyenlerine karşı elinden geldiğince açık olması, realist yaklaşması, ilişkilerinin karşılıklı sevgi ve güvendergusuna dayalı olduğu anlamına gelmektedir (Çelik, 2015).

İlişkisel şeffaflık boyutunun açıklamalarından yola çıkarak May ve arkadaşları (2003) bu boyutun temelde üç farklı boyuttan meydana geldiğini öne sürmektedir. Bu boyutlar (Boz, 2016) :

- Karar verme sürecinde açık davranabilmesi ve kararın nedenlerini açıklayabilmesidir
- Liderin kendisi ile ilgili bilgileri izleyenleriyle paylaşabilmesi ve geridönüte açık olmasıdır
- Liderin, izleyenleriyle hislerini açık bir şekilde paylaşabilmesidir.

2.3.4. OTANTİK LİDERLİĞİN UNSURLARI

İçinde bulundurduğu liderlik özellikleri sayesinde örgütlerde pozitif bir çalışma ortamı geliştiren otantik liderliğin uygulanması sürecinde bazı unsurlara ihtiyaç duyulmaktadır. Örgütlerde değişiklik yaratabilen bu unsurlar, etik değerlerden ödünvermeyen, örgütün yüksek yararlarını kişisel çıkarlardan daha fazla önemseyen liderlerin yetişmesinde ve izleyenlerini yetiştirmekte esas olma niteli taşıdığı gözlemlenmektedir (Kesken, 2008).

2.3.4.1. Psikolojik Sermaye Kavramı

Otantik liderlik kavramının temel unsurlarından olan psikolojik sermaye, liderin kendi kendine yetebilme, kendine duyduğu güven, umut, iyimserlik ve problemlerin üstesinden hızlı gelebilme özelliklerini içermektedir. Psikolojik sermaye kavramı zayıf yönler yerine, güçlü yönleri vurgular ve özgün, gelişime açık bir anlayışı benimsemektedir. Bu kavramın aradığı cevaplar “Ben kimim?” sorusu altında yatar (Kesken, 2008). Bu kavramın kendi içerisinde ayrıldığı dört farklı unsur bulunmaktadır:

Kendi Etkinliğine Duyulan İnanç

Bireyin göstereceği performans kendine ait kapasitesine olan inancı ve güveni ile bağlantılıdır. Nasıl bir tutum sergilemesi gerektiğini bilen bireylerin, kendilerinden duydukları inanç düzeyi yüksektir. Çalışanların işe devam etme arzuları, iş tatminleri ve örgüte olan bağlılıkları liderin kendine duyduğu inanç doğrultusunda sergilediği davranışlar ile doğrudan bağlantılıdır (Yılmaz, 2017).

Umut

Bireyin yapacağı seçimlerde, amaçlar belirlemesi ve bunları gerçekleştirirken gösterdiği çaba umut düzeyi ile ilgilidir. Bu kavramın önem kazanmasında Rick Snyder’ in yaptığı çalışmalar etkili olmuştur. Motivasyon kavramını, amaçlar ve bu amaçlara ulaşırken yapılan seçimlerde araç olarak tanımlamıştır. Üst seviyede umut dolu olan bireyler, amaçlarına yürüdükleri yollarının tıkanıp tıkanmadığını düşündüğünde farklı alternatiflere yönelmekten kaçınmayan bireylerdir. Örgütte yer alan lider kişinin umut düzeyinin yüksek olması, çalışan kişileri memnuniyeti ve örgüte olan bağlılığı üzerinde pozitif etkisi olduğu gözlemlenmektedir (Yılmaz, 2017).

Problemlerin Üstesinden Hızlı Gelebilme

Bireyin gerçekleşen değişimlere karşı uyum göstermesiyle ilgilidir. Bu yeteneği bireye zorlu durumlardan kurtulup daha iyi bir performans sergilemeyi sağlar (Yılmaz, 2017). Bu özelliğe sahip bireyler yaşadıkları problemin üstesinden geldikten sonra önceki performans düzeylerini yakalamakla kalmaz, daha başarılı hale gelip köklü değişimlere uyum sağlayabilirler (Kesken, 2008).

İyimserlik

Bu unsur, bireyin yaşadığı olumlu durumları kalıcı, içsel ve yaygın nedenlere bağlarken; olumsuz durumları ise dışa dönük, kişisel ve geçici olaylara bağladığını öne süren Seligman ve arkadaşları (2000) tarafından pozitif psikolojide yer almaktadır (Yılmaz, 2017). Bireylerin bu tutumu sayesinde hayatta yaşanan olumlu olaylara tutunarak moralini yükseltir ve öz değer farkındalığı kazanır. İyimserlik kavramını benimseyen bireyler hayattaki olumsuz olaylardan, umutsuzluk ve suçluluk duyguların uzak kalmaya gayret ederler (Kesken, 2008).

2.3.4.2.Otantik karar verme süreci

Bu kavram liderlerin karar verirken çalışanlarını etkilediği için dikkat etmesi gereken unsurlara odak noktasına almaktadır. Otantik bir karar vermek sürecinin içinde özgürlükçü düşünme, inançlı olma ve değerlere sahip olmayı gerektirir. Bu süreç birbirini takip eden üç aşamadan meydana gelmektedir (Yaşbay, 2011).

A) Etik-ahlaki ikilemlerin farkına varmak

Otantik liderlerin etraflarındaki etik ikilemleri çözebilmesi için odaklanmaları gereken altı unsur bulunmaktadır.

- Problemlerin diğerlerine etkileme düzeyi
- Problemlerin sonuçlanma olasılığı
- Bulunan çözümlerin kısa vadede mi uzun vadede mi meydana geleceği
- Problem ve çözümlerden etkilenen kişilerin liderlere sosyal, kültürel, psikoloji ve fiziksel alanlardan yakın olma düzeyi
- Verilen kararın, çözümlerinin etkileyeceği grup
- Problemlerin lider kişinin ne yapması gerektiğine dair, çalışanların niteliklerine göre değişkenlik gösterebilir olması

Yukarıda maddeler halinde verilen bu unsurlar lider kişilerin tecrübelerine dair sağladıkları ve bu bilgilere yeniden göz atmalarına fırsat tanır ve bu sebeple odaklanmalarında fayda görülmektedir (Kesken, 2008).

B) Alternatiflerin şeffaf bir şekilde değerlendirilmesi

Lider kişi karşılaştığı problemin etik bir ikilem olduğunu fark ettiğinde bu ikilemi aşabilmek adına çözüme ilişkin farklı alternatifleri şeffaf bir biçimde değerlendirme süreci içerisine girer. Bu esnada her türlü tavsiyenin çıktılarının değerlendirilmesi ve alternatiflere ilişkin toplanan bilgileri izleyenlerle paylaşılır. Otantik liderler bu süreç içerisinde paydaşlarının yükümlülüklerini ve görevlerini dikkate alarak yalnızca çözümlere odaklanmaktan kaçınırlar. Devamlı olarak çözüm olacağına karar verdiği konuların sonuçlarında çalışanlarının haklarının

bu karardan etkilenme durumlarına odaklanırlar (Kesken, 2008).

C) Otantik bir biçimde davranma niyeti

Lider kişinin kaldığı etik ikilemde alternatif çözümleri değerlendirmesi otantik bir biçimde davranma niyetiyle nihayete erebilmektedir. Otantik liderlerin paralel olarak hareket etmeye çalıştıkları şey çoğunlukla “neyin nasıl doğru bir şekilde yapıldığını” bilmeleridir. Bu tutumu liderin daha sonra gerçekleştireceklerinin etik olma düzeyi ile ilgili öngörülmesini sağlamaktadır (Kesken, 2008).

2.3.4.3. Liderin Kendisinin Farkında Olması (Öz-Bilinç) ve Duygularını Yönetebilme

Bireyin kendine özgü özelliklerinin, yeteneklerinin, güçlü ve zayıf yanlarının, amaçlarının, temel değerlerinin, inançlarının, isteklerinin ve duygularının bilincinde olması, öz bilinç sahibi olması anlamına gelmektedir. Bireyin bilgi ve tecrübelerinin de farkında olması öz bilinci kapsamaktadır. Lider kişinin kendisini belirli periyotlarla denetlemesi ise öz düzeni ile ilgilidir. Bu periyotlar liderinin kendine standartlar geliştirmesi ve bunlara uyma düzeyini belirlemesi ve eğer saparsa nasıl telafi edeceğine dair planlamalar yapması için gerekli aşamaları içinde bulundurur. Değerlerini ve amaçlarını planlamalarıyla uyumlu hale getiren otantik liderlerin öz bilinç ve öz düzenleme sahibi oldukları görülmektedir (Kesken, 2008).

2.3.4.4. Liderin İzleyenlerinde Öz-Bilinç ve Öz-Denetim Geliştirme

Liderler kendilerini geliştirdikleri sürece izleyenlerinin gelişimini de dahil ederek farkındalıklarını attırmaya ve öz denetim becerilerini geliştirmeye çabalarlar. İzleyenler için bu süreç değerleri, hisleri, fikirleri ve inançları ile ilgili daha şeffaf hale ulaşmalarını sağlar ve liderler bu sürecin sonunda daha fazla otantik tutumlar sergilemeye başlarlar. İzleyenler liderleri aracılığı ile kendileri tanırırlar ve çalışma ortamlarında potansiyellerini daha üst düzey göstermeye başlarlar (Yılmaz, 2017).

2.3.4.5. Örgütsel Bağlam

Örgüt içerisinde lider kişinin performansı içinde yetiştiği sisteme bağlıdır. Lider kişiler içinde yer aldıkları bu sistemi etkilerken aynı zamanda etkilenen konumunda da yer alırlar. Örgüt içinde izleyenlerin gelişmesinde, çeşitli kaynaklara ulaşmasında ve bilgiye erişmesinde kolaylığı sağlayan kişi sistemin lideridir (Yılmaz, 2017). Tüm liderlik tarzlarında gözlemlendiği gibi otantik liderlerin gelişiminde de örgütsel bağlam unsuru göz ardı edilemez. Örgütsel bağlam unsurunu etkilenen etkenler de dikkate alınmalıdır. Örgüt içerisindeki kişisel farklılıkların ve özelliklerin de otantik liderliği etkilediği görülmektedir (Kesken, 2008).

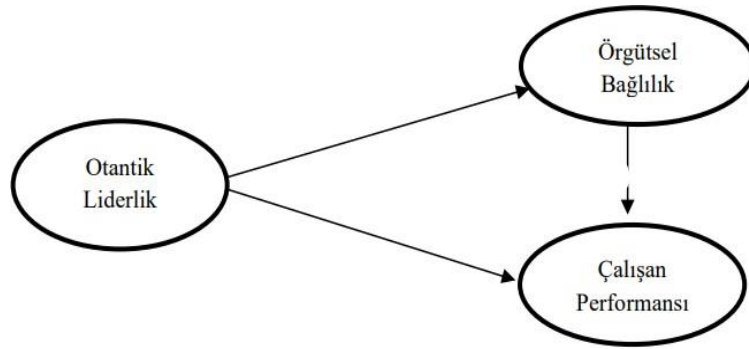
2.3.4.6.Çalışan Performansı

Çalışanın ona verilen görevi önceden belirlenmiş prosedürlere göre yerine getirirken gösterdiği çaba ve örgüte katkı sağlayabilmek adına kendi isteğiyle gerçekleştirdiği faaliyetler; çalışan performansı olarak adlandırılmaktadır (Güler, 2021).

2.3.4.6.1. Otantik Liderlik,Örgütsel Bağlılık ve ÇalışanPerformansı Arasındaki İlişki

Örgütün amaçlarına ulaşması adına çalışanların gösterdiği çaba, çalışanların performans düzeyleri ile ilgili bir durumdur. Örgütün ve örgüt yöneticilerinin çalışanların görevleri en üst seviyede yerine getirmeleri için destekleyici tutum sergilemeleri gerekmektedir. Yani liderlerin sergiledikleri tutumlar, çalışanların performansını doğrudan etkilemektedir. Otantik liderlik kavramı ise bu bağlamda devreye girmektedir. Otantik liderlerin sergilediği tutumlar, nitelikleri sebebiyle çalışanların tutumlarını ve performans düzeylerini olumlu şekilde etkilediği gözlemlenmiştir. (B. J. Avolio, 2003) gerçekleştirdiği çalışmaların sonucu olarak, çalışanların örgütsel düzeyinin artmasına otantik liderlik davranışlarının etkili olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Jensen & Luthans (2006); örgüt çalışanlarının otantiklik liderlik algısı arttıkça, buna bağlı olarak örgütsel bağlılık düzeylerinin de arttığını gözlemlemişlerdir (Güler, 2021).

Şekil 7. Otantik Liderlik, Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki Kavramsal Model



Kaynak: Güler, 2021.

2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

İnsan, örgütlere ait beşerî ve fiziki etkenler içinde, diğer etkenleri biçimlendirme, aralarında farklı kombinasyonlar yaratma yoluyla rakiplerle mücadele ve örgütü amaçlarına yöneltme konusunda üstlendiği işlevler sebebiyle önem taşımaktadır. Dünya üzerindeki rekabette görülen hızlı gelişmeler, örgütlerde insan kaynaklarına olan önemi arttırmaya ve yatırım yapmaya maruz bırakırken, bir yandan da halihazırda iş gücünden azami seviyede yararlanmaya zorlamaktadır (Gürdoğan A., 2008). Örgütler an az maliyet ile yüksek düzey verimlilik elde etmeyi hedefler. İnsan gücünün elde tutulması ve çalışanların örgütte çalışmaya karşı istekli olması bu hedeflerin kaçınılmaz yoludur. İnsan gücü kaybedilebilir bir unsurdur, bu nedenle çok önem az ettiği düşünülmektedir. Bu yüzden örgütün başarısını isteyen liderler, ellerinde etkili ve verimli insan gücünü ellerinde tutmalıdır ve örgüt ile bağ kurmalarını sağlamalıdır (Kılınç, 2013).

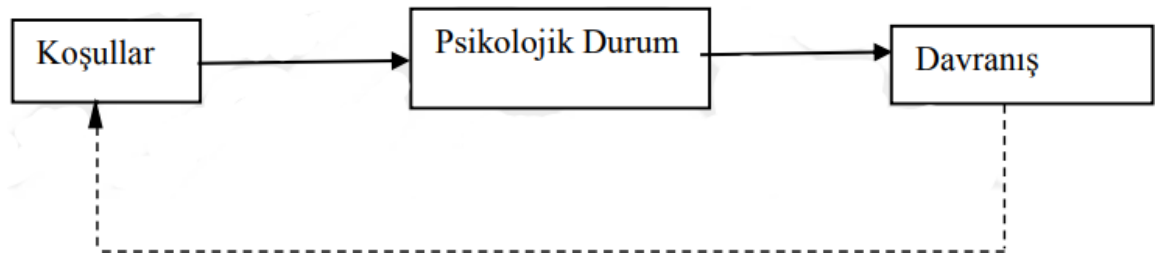
2.4.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ile İlgili Yaklaşımlar

Örgütsel bağlılık konusu ile ilgili çalışmalarda bu kavram ilgili birebirinden farklı tanımlamalar karşımıza çıkmaktadır. Bu sebeple örgütsel bağlılık kavramı üzerinde hem fikir olunan bir tanım yapılamadığı gözlemlenmektedir (Çatalyürek, 2022).

2.4.1.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

Tutumsal bağlılık, örgütte çalışan bireylerin örgütle olan ilişkileri ile ilgilidir. Bu yüzden çalışan kişilerin değer yargıları ve amaçları örgütün değer yargıları ve amaçları ile örtüşüyor olması gerekmektedir (Ayça, 2016). Tutumsal bağlılık süreci Şekil 9'da aktarılmıştır.

Şekil 8. Tutumsal bağlılık yaklaşımı



Kaynak: Allen, 1997.

1. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Kanter'in örgütsel bağlılık kavramını üç temel başlık altında ele aldığı görülmektedir. Bu başlıklar (Kanter, 1968):

Devam Bağlılığı: Çalışanların örgütte kalma taahhüdünde bulunmaları anlamındadır. Bu bağlılıkta çalışan örgütten ayrılmasının maliyetinin, kalmanın maliyetinden fazla olduğunu düşünerek örgütte çalışmaya devam eder. Çalıştığı süreç içerisinde örgütün sürekliliği için emek verip, yatırımda bulunarak ve fedakârlık ederek kalmak isteyecek ve devam bağlılığı meydana gelecektir.

Kenetlenme Bağlılığı: Çalışanın örgütte oluşmuş sosyal çevreye ve ilişkilere karşı bağlılık duyması anlamına gelir. Tek düzelik, üniforma, tören ve kutlamalar örgütlerin, çalışanların birlikte hareket etmelerini kolaylaştırarak örgüte olan bağlılıklarını arttırmak için uyguladıkları yöntemlerdir. Bu sayede örgütün birlik ve beraberlik algısı kuvvetlenmekte ve çalışanın örgüte karşı duyduğu bağlılık düzeyinde artma gözlemlenmektedir.

Kontrol Bağlılığı: Lider kişinin emir ve kurallarının örgütte çalışan bireylerinin sürekliliğini sağlaması anlamına gelir. Çalışanın örgütün normlarına bağlı olması kontrol bağlılığını meydana getirir birey normları iyi tanınmasıyla sistemi ve taleplerin de doğru olduğuna inanır ve otoriteye karşı bağlılığı bir zorunluluk şeklinde algılar. Bu yolla da çalıştığı örgütün normlarına, hedeflerine ve değerlerine karşı pozitif bakış açısı geliştirerek kendi hayatına da entegre eder.

2. O'Reilly & Chatman Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Çalışanın örgüte olan bağlılığını psikolojik yönden değerlendirerek üç temel başlık altında ele almışlardır. Bu başlıklar (Balay, 2000) :

Uyum: Örgütte ortak değerler için ödüller belirlenir ve çalışanlar bu ödülü kazanmayı hedefler. Çalışanın ödülleri kazanma ya da cezalardan kurtulma arzusu tutum ve davranışlarını belirlemektedir.

Özdeşleşme: Örgütte çalışan bireyler birbirleriyle samimi ilişkiler kurmaya karşı isteklidirler. Tatmin olmak ve kendileri anlatabilmek tutum ve davranışları için belirleyici rol üstlenir. Sosyal ortamını sağlayan bireylerin bütünleşme sayesinde de bağlılıkları gelişir.

İçselleştirme: Örgütsel değerler ve kişisel değerler arasındaki uyum ile bağlantılıdır. Çalışan hem örgütün hem de diğer çalışanların değerlerini içselleştirerek buna uygun bir tutum ve davranış sergilemeye eğilim gösterir.

3. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık kavramını, çalışanların örgütsel güce karşı sergilediği tepki olarak değerlendiren Etzioni bu kavramı üç temel başlık altında boyutlandırarak açıklamaya çalışmıştır. Bu başlıklar (Atalay, 2023) :

Ahlaksal boyut: Çalışanın görev yaptığı örgütün tamamen içselleştirmesi ve hedeflerini benimsemesi olarak tanımlanmaktadır. Bu boyut olum olarak nitelenmektedir.

Hesaplama boyutu: Çalışanın görev yaptığı örgüte sağladığı katkılar karşılığında örgütten sağladığı yarar yönünde şekillenen bir boyuttur. Bu boyut düşük seviyede olumsuz, yüksek seviyede olumlu olarak nitelenmektedir.

Yabancılaştırıcı boyut: Çalışanların farklı bir yerde çalışma şansları olmaması, zorunlu olmaları sebebiyle örgütte çalışmaya maruz kalması ile meydana gelen bir boyuttur. Bu boyut istenmeyen bir tür olarak nitelenmektedir.

4. Allen ve Meyer Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Bu yaklaşım 1990 yılında Allen ve Mayer tarafından geliştirilerek üç ayrı başlık altında ele alınmıştır. Bu başlıklar (Allen, 1997):

Duygusal bağlılık: Çalışanların görev yaptıkları örgüt ile bütünlük sağlamalarını, amaçlarını içselleştirmelerini kapsamaktadır. İş zorluğu, görev tanımlarının netliği, hedeflerin netliği, yönetimin işleyişi, çalışma ortamındaki uyum, güvenilirlik, adalet, çalışanların kendini değerli görmesi, geri dönüt ve karara katılım düzeyi gibi şartların gerçekleşmesi, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını sağlamaktadır. Allen ve Mayer'in yaklaşımına göre duygusal bağlılık seviyesi yüksek olan çalışanlar istedikleri için örgütte çalışmaya devam ederler.

Devam Bağlılığı: Çalışanlar işten ayrılmalarının, kalmalarına oranla daha maliyetli olacağını düşünmektedir. Bu boyutta çalışan örgüte maliyet durumu ile bağlıdır. Eğer çalışanın yatırımları, ödeneği, hakları ve kıdemi örgütten ayrılmanın maliyet düzeyini arttırıyorsa örgüte bağlandığı gözlemlenir. Çalışanın ödül alma sayısı arttıkça örgüte olan bağlılığı o düzeyde artmaktadır. Allen ve Mayer'in yaklaşımına göre devam bağlılığı seviyesi yüksek olan çalışanlar ihtiyaç duydukları için örgütte çalışmaya devam ederler.

Kişinin görev yaptığı örgütte elde ettiği çalışmaların sonucunda edindiği tecrübe ve bilgi birikimi ile yeni iş alternatiflerinin olmaması devam bağlılığını etkileyen iki önemli faktör olarak görülmektedir. Çünkü tecrübe ve bilgi birikiminin başka örgütlere aktarmanın zorlayıcı olduğunu

bilmektedir. Bu yüzden devam etmeyi bireysel bir yatırım olarak değerlendirerek bağlılık gösterir. Edindiği tecrübeleri bilgi ve becerilerinin seviyesine uygun yeni bir işbulamama kaygısı da örgüte devamlılığını destekler (Zenit, 2022).

Normatif Bağlılık: Bu bağlılık türü çalışanların görev yaptıkları örgüte karşı yükümlülüklerini ele alır. Çalışanların tamamen doğru ve ahlaklı duygulara sahip olması ile ilgili ve kişisel yararları söz konusu değildir. Bu bağlılıkta önemli olan unsur sadakattir. Bu sebeple çalışanlar, örgüte karşı sorumlu olduklarına inanırlar ve devam etmeyi ahlaki bir zorunluluk olarak algırlar (Zenit, 2022). Allen ve Mayer'in yaklaşımına göre normatif bağlılık seviyesi yüksek olan çalışanlar zorunlu olduklarını düşündükleri için örgütte çalışmaya devam ederler (Allen ve Meyer, 1990, 2-3).

5. Wiener'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Wiener'in (1982) örgütsel bağlılık yaklaşımı iki boyutlu olacak biçimde başlıklandırılmıştır. Bu başlıklar (Atalay, 2023) :

Araçsal bağlılık boyutu: Örgüt çalışanlarının kişisel talep ve hırsları araçsal bağlılığı meydana çıkarır. Güdülenme hali iç motivasyonlarına bağlıdır. Bu bağlılık boyutunda çalışanların asıl hedefi kişisel çıkar sağlamaktır.

Normatif Bağlılık: Örgüt çalışanları, ahlaki bir mükellefiyet hissederek örgütün hedeflerini ve ona verilen görevleri yerine getirmek için üst düzey çaba gösterir. Bu çabayı gösterirken kişisel çıkarlarını gözetmezler.

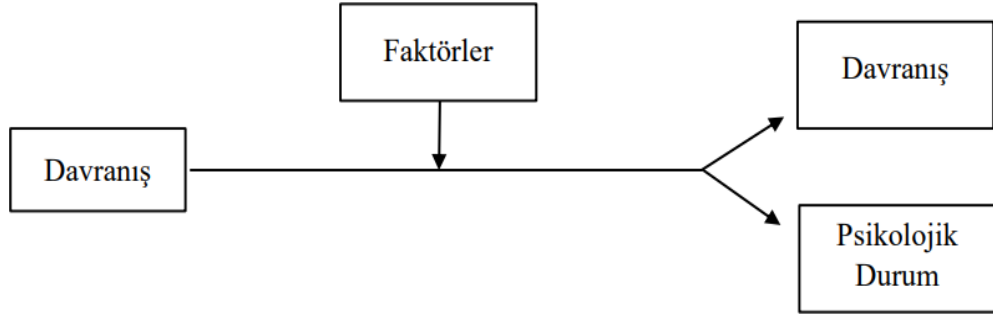
6. Katz ve Kahn'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Çalışanların görevlerini yerine getirmeye, iş gördükleri örgüte karşı bağlılık duymalarına yönlendiren çeşitli ödüllere dayandırılmış sistemler olduğunu öne süren Katz ve Kahn, çalışanların ortamdaki tutumlarının iki çeşit ödüllenenin sonucunda geliştiğini savunmaktadır. Bu ödüllendirme sistemleri iç ve dış olarak ikiye ayrılmıştır. Anlatımsal devreyi iç ödüller, araçsal devreyi ise dış ödüller meydana getirmektedir. Bu yaklaşıma göre çalışanlar, görevlerini yalnızca aldıkları maaş karşılığında gerçekleştirebilirler. Çalışanların dış motivasyon ile ödül yoluyla bağlılık duydukları örgütlerde kayıpların meydana gelme olasılığı yüksektir (Ayça, 2016).

2.4.1.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

Davranışsal bağlılık yaklaşımlarına göre örgüt çalışanları, örgütten ziyade kendi geliştirdikleri etkinliklere bağlılık gösterirler. Davranışlar bu bağlılığın önemli bir unsurudur. Çalışanlar zaman içinde geliştirdikleri etkinlikler ve sergiledikleri davranışlar ile ilgili olumlu geri dönüşler aldıkça davranışını tekrarlar (Zenit, 2022). Davranış bağlılık süreci Şekil 9'da aktarılmıştır.

Şekil 9. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı



Kaynak: Allen, 1997'den akt: Kaya, 2012.

1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Bu yaklaşım 1960 yıllarında örgütsel bağlılık ve iş birliği kavramlarını açıklamaya odaklanan araştırmacıların bağlılık kavramını bireysel özelliklere bağlı bir kavram olarak ele aldığı görülmektedir. Bu yıllarda bağlılık kavramı ile ilgili davranışsal yaklaşımın ortaya çıkışına tanıklık eden dönemler arasında yer almaktadır. Becker tarafından örgütsel bağlılık bir örgüt ve çalışan arasında oluşan ilişki, ekonomik gelişim ve kar sözleşmesi ile sınırlı tutulmuş davranışlar üzerine kurulduğu öne sürülmektedir. Çalışanların kendilerini örgüte bağlı hissetmelerinin nedeni olarak, gizli tuttuğu yatırımları veya yan bahisleri olduğunu iddia etmektedir. Yan bahisleri ise çalışan kişinin değerli bulduğu, vakit, çaba ve para yönünden yatırımlarını biriktirme biçimi şeklinde açıklamaktadır. Mayer ve Allen tarafından geliştirilen bağlılık ölçeğine etki eden yan bahis yaklaşımı da ön sıralarda yer alan bir yaklaşım olmuştur. Bu ölçek yan bahis yaklaşımının da test edilebilmesini sağlayacak nitelikte geliştirilmiştir (Bozkurt, 2022).

Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık kavramı iki ana unsur ile incelenmektedir. İlk olarak, örgüt çalışanları, belirli bir etkinlikle ilgili verdikleri kararların kendileriyle ilgisi olmayan yararlar ve faaliyetler adına sonuçları olan bir konumdur. İkinci olarak ise, çalışanlar önceki çalışmalarındaki deneyimleriyle ve bahsedilen pazarlık aşamasında gösterdikleri davranışlar vesilesiyle kendilerini bu konuma yerleştirirler (Becker, 1960).

Başka bir yan bahis yöntemi ise, çalışanların örgüt içindeki konumuna uygun davranmayı hedefleyerek gerçekleştirdikleri yan bahislerdir. Bir çalışan, kendine ait konuma uygun davranış göstermek konusuna o kadar çok bağlılık göstermektedir ki asıl bulunduğu konumdan daha üst düzey bir konuma yükselme şansı olsa bile bunu reddetme cesaretini gösterebilir (Atalay, 2023).

2. Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Bu yaklaşımda Salancik çalışanların davranışları ve tutumları arasında denge olması gerektiğini savunmaktadır. Bu denge örgütsel bağlılığı kuvvetlendirir. Denge olmadığı takdirde çalışan strese girer ve gerilim yaşanmasına sebep olur. Kişinin geçmişte sergilediği davranışlar dengeyi sağlaması için bir alt tabaka oluşturur bu sebeple de önemlidir. Örgütsel bağlılığın gelişebilmesi için bazı özellikler belirlenmiştir. Bu özellikler (Zenit, 2022).

Davranışın tüm çalışanların gözü önünde, şeffaf bir şekilde sergilemesi: Çalışan böylelikle sergilediği davranışı inkâr etme şansı bulamaz. Gözlemlendiğini bildiği için, kendi üzerinde daha fazla sorumluluğa sahip olduğunu hissetmesi sağlanır.

Davranışın geri dönüşünün olmaması: Kimi davranışların getirdiği sonuçlar sevilse de sevilme de geri döndürülemez. Bu durumda çalışan kişinin işten ayrıldığında kaybedeceği unsurları düşünmesi onun örgüte olan bağlılık düzeyini yükseltecektir.

Davranışın açıklık ve kesinliği: Çalışandan davranışlarının açık ve kesin halde dışa vurulması beklenmektedir.

Davranışın istekli bir şekilde yapılması: Bir yaptırım olmamasına rağmen çalışanın görevlerini gönüllü bir biçimde kendinden beklenenleri yerine getirmesidir. Davranışa ve örgüte bağlılık sağlanırken bu gönüllülük önemli rol oynamaktadır. Örgütte yürütülen bir projede gönüllü olarak yer alan bir çalışanın, çalışma arkadaşlarından daha üst seviye bir motivasyon ile çalıştığı ve örgüt başarısını üst seviyelere taşımak adına yüksek performans sergilemesi beklenmektedir.

2.4.1.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

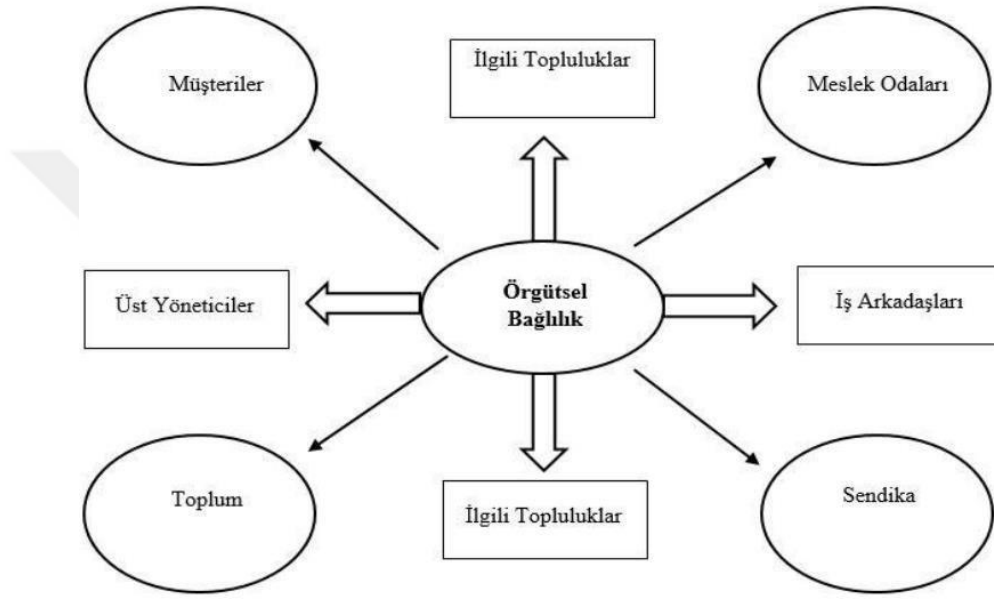
Çoklu bağlılık yaklaşımına göre örgütsel bağlılık kavramı, örgütü meydana getiren iç ve dış faktörlerin birbirine olan bağlılıklarının toplamı olarak tanımlanmaktadır. Çalışanlar, yöneticilere, iş arkadaşlarına ve referans topluluklarına karşı çeşitli bağlılıklar geliştirebilmektedir. Bununla beraber örgütün dış çevresinden oluşan müşterilere, üreticilere, meslek odalarına, sendikalara ve tedarikçi gruplarına da çeşitli bağlılıklar geliştirdikleri görülebilmektedir (Kılınç, 2013).

Bu yaklaşım esas olarak bir örgütün çalışanı tarafından hissedilen bağlılığın benzerinin olmadığını savunmaktadır. Örgüt içinde her çalışan, birbirinden bağımsız nedenlerle farklı seviyelerde örgütsel bağlılık geliştirebilirler. Örnek verecek olursak aynı örgüt içerisinde bir çalışan, örgütün sosyal ve beşerî ilişkileri yönünden, başka bir çalışan ise örgütün maaş

politikasını veya sergilediği performansın karşılığında beklentilerinin yerine getirilmesi sebebiyle örgütsel bağlılığını besleyebilmektedir (Bozkurt, 2022).

Çoklu bağlılık kuramına göre okulları örgüt olarak örnek almak istersek, öğretmenler ve yöneticiler okullarına, mesleklerine, mesai arkadaşlarına ve idareye karşı farklı düzeylerde bağlılık gösterebilir (Reichers, 1985). Reichers'in çoklu bağlılık yaklaşımına ilişkin modeli aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

Şekil 10. Reichers'in Çoklu Bağlılık Modeli



Kaynak: Reichers, 1985.

2.4.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütte çalışan bireylerin performanslarını en iyi şekilde gerçekleştirmelerini ve geliştirmelerini, çalıştıkları örgüte bağlı olmaları ile doğru orantılıdır. Bu orantı gerçekleşirse örgütün amaçlarına ulaşabildiği görülmektedir. Çalışanların örgüte bağlılık düzeylerini etkileyen çok sayıda faktör bulunmaktadır (Demir,2022:17).

Çalışanların örgüte olan bağlılığı etkileyen faktörler yaş, cinsiyet, tecrübe, iş tatmini, örgütsel adalet, güvenilirlik, görev tanımı, görev çatışması, görülen işin önem ve verilen destek, karar alma süreçlerine katılım düzeyi, tanınma ve yabancılaşma hali, medeni hal, maaş dışında sunulan haklar, mesai saatleri, motivasyon kaynakları, rutinler, çaresizlik, terfi fırsatları, maaş ve diğer çalışanlar, liderlerin tutumları, çevredeki farklı fırsatları, yönetim tarafından çalışanlara gösterilen ilgi gibi değişkenlerden oluşur (Budak, 2009).

Birden fazla örgütsel kavramın belirleyicilerinden biri olan örgütsel bağlılık kavramı da kendi içerisinde çok sayıda faktörden etkilenmektedir. İlgili alanyazın incelendiğinde çok sayıda farklı gruplandırmalara rastlanmıştır. Ancak bu çalışma özelinde örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler üç grupta incelenerek başlıklandırılmıştır.

2.4.2.1. Bireyden Kaynaklanan Faktörler

Çalışanların örgütsel bağlılık duygusu ile bireysel özellikleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu özellikler, kişinin cinsiyetini, yaşını, eğitim halini, örgütte geçirdiği zamanı, psikolojik halini, motivasyonlarını kapsamaktadır. Örgütsel bağlılığa etki eden faktörler arasında yaş ve kıdem en önemli faktörler arasında yer almaktadır. Yaşı diğerlerine göre büyük olan bireylerin örgütsel bağlılık düzeyinin de daha yüksek olduğu görülmektedir. Yapılan araştırmalarda kişisel gelişim seviyesi ve öğrenim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılık düzeyinin azaldığı gözlemlenmiştir. Bunun sebebi, kendini bu anlamlar geliştirmiş bireylerin sahip olduklarından daha iyi imkanlarla karşılaşma oranlarının yüksek olması olarak görülmektedir (Demir, 2022).

Yalçın ve İplik (2005) cinsiyeti erkek olan çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olmasının sebebini, çalıştıkları pozisyonların daha iyi olmasına bağlamıştır. Ancak kadınların duygusal bağlılık yönünden erkek çalışanlara oranla daha ileride oldukları söylenmektedir. Günümüze yaklaştıkça iş hayatında kadın çalışanlara daha fazla rastlanmaya başlanmıştır. Bu sebeple cinsiyet örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen önemli faktörler arasında yer almıştır. Her iki cinsiyete verilen görevlerin çeşitliliğinden dolayı örgütsel bağlılık düzeyleri arasında farklılık görülmektedir (Yusifov, 2023).

Çalışanların örgütte geçirdikleri zaman örgüte yaptığı yatırımların bir göstergesi olarak görülmektedir. Çalışanların örgütte çalışma süreleri uzadıkça, örgütte gösterdiği çabada da artış gözlemlenmektedir. Örgütte geçirilen zaman ile çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi arasında çok belirleyici ve güçlü olmasa da doğru orantılı bir bağlantı bulunmaktadır (Budak, 2009).

Salami (2008) ve Akintayo (2010) evli olan çalışanların, evli olmayanlara göre daha üst düzeyde örgütsel bağlılık sergileyeceklerini öngörmüşlerdir. Evli çalışanların ailelerine sağlamak zorunda oldukları maddi kaynağı da bunu temel sebebi olarak görmüşlerdir. Evli çalışanların da çocuklu ve çocuksuz olma durumları incelendiğinde örgütsel bağlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığını gözlemlemişlerdir (Yusifov, 2023).

2.4.2.2. İş ve Görev ile İlgili faktörler

Görev tanımlarının belirsizliği, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen faktörler arasında iş ve görev ile ilgili faktörlerin başında yer aldığı görülmektedir. Çalışanların görev belirsizliği duymaları örgütsel bağlılık düzeylerini önemli derecede etkilemektedir. Bu sebeple çalışanların işe yönelik görev tanımları açık olmalı, çalışanın aklında görevi ile ilgi soru işaretlerinin kalmamasına dikkat edilmelidir. Aksi takdirde çalışanlar kişisel becerilene uygun işlerde görev alamayacaklarını düşünürler ve örgüte olan bağlılıkları zedelenebilir (Okur, 2022). Bu durum aynı zamanda örgütte çalışanın her işi kendisi yapıyormuş hissine kapılmasını sağlayabilir böylece iş yapmaya karşı isteksizlik duymaya başlayabilir (Bozkurt, 2022).

İşle ilgili faktörlerin bir diğer önemli unsuru ise iş karşılığında verilen ücretin adaletli olmasıdır. Verilen ücretler iş karşılığına uygun olmalıdır. Örgütte çalışan bir kişinin iş yükü fazla iken diğer bir çalışanın yükü az kalıyorsa ve iki çalışan eşit ücret aldıklarını far kederlerse, iş yükü çok olan çalışanın belli bir zaman sonra çalıştığı örgütekârşî adalet duygusu sarsılacaktır ve örgüte karşı yükümlülük duygusunu kaybetmeye başlayacaktır (Bozkurt, 2022).

Çakır'a (2001) göre çalışma süreleri, şartlar ve iş çevresi de iş ile ilgili örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler arasında yer alır. Bu unsurlar çalışanlar açısından olumlu olduğunda örgütsel bağlılık artarken; olumsuz ise de azaldığı görülmektedir. Olumsuz çalışma şartlarının çalışanlarda çeşitli psikolojik rahatsızlıklara neden olabileceği de söylenmektedir (Demir, 2022).

2.4.2.3. Örgüt yapısına ilişkin faktörler

Örgütün büyüklüğü, kurumsallaşma oranı, denetim sistemleri, çalışma şartları, maaşları, terfi olanakları örgütün yapısına ilişkin faktörleri kapsamaktadır. Bir örgütte çalışan sayısı ile bürokratikleşme durumu doğru orantılıdır yani çalışan sayısı arttıkça bürokratikleşmede de artış görülür. Dikey hiyerarşi sistemi bu tip örgütlerde görülür ve çalışanların yetkileri, yükümlülükleri ve pozisyonları belirlenmiştir. Bu tip örgütlerde çalışan bireylerin birbirlerine karşı mesafeli oldukları görülmektedir (Demir, 2022).

Çalışanların örgüt ile ilgili alınan kararlara katılım durumları örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden örgüt yapısı unsuru ile ilgili önemli bir durumdur. Çalışanlar çalıştıkları örgütün kararlarına katılmayı önemserler. Emir komuta ve kontrol etme yoluyla yönetilen örgütler yerine çalışanların kararlara katıldığı görülen örgütlerde verimliliğin daha sürdürülebilir olduğu görülmektedir. Bununla beraber katılımcı tutumsergilen örgütlerin çalışanlarının daha girişimci, yenilikçi ve yaratıcı olmalarına destek olduğu görülecektir. Bu tutumlar örgütün destekleyici rekabet ortamı sağlamasına ve hedeflerine daha güçlü ulaşmasına katkı sağlayacaktır (Okur, 2022).

Örgüt içerisinde çalışanların ödüllendirilmesi, çalışma hayatında daha istekli olmasını sağlar. Örgüt içinde verilecek ödüller para, terfi, izin vs. şeyler olabilir.Örgütsel ödül, örgütün çalışanına verdiği değeri göstermeyi ve örgütün iyileşmesi için verdiği çabayı takdir etmeyi hedeflemektedir. Bu bağlamda ödül unsuru çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini önemli derecede desteklemektedir (Yusifov, 2023).

2.4.3. Eğitimde- Okulda örgütsel bağlılık

Okullar, toplumu biçimlendiren ve o toplumu geleceğe taşıyan örgütlerdir. Topluluğu sürdürme sorumluluğunu yaşayacak olan insanı yetiştirme görevi okullara düşmektedir. Bu toplum içerisinde yer alan bireyleri yetiştirme görevini ise öğretmenler üstlenir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ve çalışmamotivasyonlarının yükselmesi, okulda yürütülen eğitim kalitesini ve öğrencilerin akademik başarısını arttıracaktır (Yukaruç, 2022)

Bir örgüt olarak okul karmaşık bir yapıya sahiptir. Okul yöneticileri, öğretmenler, okul personeli, veli topluluğu, servis çalışanları bu örgütün üyeleridir. Tüm bu örgüt üyelerinin örgüte olan bağlılıklarını yüksek tutma görevi okul yöneticilerine aittir. Çünkü okul yöneticilerinin hedeflerine ulaşabilmeleri örgüt bağlılığın güçlenmesi ile doğru orantılıdır. Okul yöneticileri etkilediği kişilere veya gruplara karşı farklı liderlik tutumları sergileyebilir. Herkeste aynı etkiyi yaratabilecek bir yönetim şekli olmadığından okul yöneticileri esnek olmalıdır ve örgüte üye olan herkesi önemseydiğini hissettirmelidir. Örgüt içerisinde desteklenen, fikirleri önemseneni ve karara katılımı sağlanan öğretmenlerin devamlılığı önemseydiği görülecek, mecbur kalmadıkça rapor almayacaklardır (Demir, 2022).

2.4.4. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile ilgili yapılan araştırmalarda, öğretmenlerin okulla bağlantılı üç farklı bağlılık unsuru gösterdiği gözlemlenmiştir. Bunlar; öğretmenlerin çalıştığı okul için emek verme isteği, okulda çalışmaya devam etme isteği ve okulun eğitime yönelik hedefleri ve değerlerini kabul etme durumudur (Balay, 2000).

Öğretmenler okullardaki önemli değişiklikleri gerçekleştirmeyi arzu ederler. Bu sebeple eğitim reformlarına katılma kararı üzerinde eşit derecede güçlü bir etkiye sahip olmak isterler. Bu istekleri gerçekleştikçe örgütsel bağlılık düzeyleri artar. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyi ne kadar yüksekse hem mesai saatleri içinde hem dışında işe yeni başlayan meslektaşlarına, öğrencilerine ve okul topluluğuna dahil olan diğer çalışanlara destek olmaya o kadar isteklidirler. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyi performanslarını da aynı yönde etkiler. Mesleği ile ilgili kendini geliştirme, öğretme yeteneğini geliştirme, bireysel yeteneklerini

kullanma, inisiyatif alma gibi alanlarda da başarı gösterir. İşe doyum anlamında da öğretmenleri örgütsel bağlılık düzeyleri etkilidir, bağlılığı arttıkça işe doyum da artar ve mesleki anlamda kendini geliştirdiği gözlemlenir (Yukarıoğlu, 2022).

Özetleyecek olursak, örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan öğretmenlerin, ortayayeni fikirler koyduğu, yetkileriyle uyumlu sorumluluk aldığı, örgütün hedefleri yönünde fedakârlık etmekten kaçınmadıkları görülecektir. Bu sebeple okul yöneticilerinin, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyini arttırmak adına katı bir yönetim biçimini bir kenara bırakarak daha esnek, güdüleyici ve destek veren bir yönetim biçimi benimsemeleri gerekmektedir (Demir, 2022).

2.4.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyine göre sonuçlar olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Çalışanlar tarafında örgüt hedefler benimsenmediğinde kişilerin yüksek düzeyde sergilediği bağlılığı örgütün parçaların ayrılmasını sağlayabilir. Bununla beraber, çalışanlar işe örgütün hedefleri birbiriyle uyum içindeyse yüksek düzeydeki bağlılık olumlu sonuçlar meydana getirebilir. (Wiener, 1982:421- 422'den akt: Zenit, 2022).

Randall (1987) örgütsel bağlılık düzeylerini düşük örgütsel bağlılık, ılımlı örgütsel bağlılık ve yüksek örgütsel bağlılık şeklinde gruplandırmış ve bu düzeylerin olumlu ve olumsuz sonuçları ile ilgili inceleme çalışmaları yapmıştır.

A. Düşük Örgütsel Bağlılık: Örgütsel bağlılık algısı düşük olan çalışanlar kendileri ile örgüt arasında yakınlık hissetmezler. Çalışanların bu durumu hem olumlu hem de olumsuz sonuçlar meydana getirebilmektedir (Balay, 2000).

Olumlu sonuçlar: Çalışanların aklında hep örgütten ayılma isteğinin olmasının nedeni olarak düşük örgütsel bağlılık düzeyine sahip olduğu düşünülmektedir. Çalışanlar bu sebeple hep kendini geliştirmeye çalışırlar ki farklı iş olanaklarını değerlendirebilsinler. Bu durumda çalışan aktif bir şekilde çalışmaya devam eder ve bu bağlamda örgüt olumlu bir şekilde etkilenir.

Olumsuz sonuçlar: Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyinin düşük olmasından kaynaklı olarak örgüt ile ilgili düşünceleri ve duyguları da olumsuz yönde ilerler. Devam bağlılığı algısı da çalışanın örgütsel bağlılığının düşük olmasıyla zedelenir. Bu durumda çalışanlar işe devamsızlık yapma davranışına yöneldiği görülmektedir. Tüm bunların sonucunda çalışanın hizmet kalitesinde düşüş meydana gelir, çalışanlar farklı iş olanaklarını tercih eder ve böylece örgüt olumsuz etkilenir.

B. İlimli Örgütsel Bağlılık: Bu düzeyde çalışanlar kuvvetli deneyimlere sahiptir, ancak örgüt ile tam özdeşleşememiştir ve tam anlamıyla bağlılık sağlanamamıştır. İlimli bağlılık sergileyen

Çalışanlar ait oldukları sistemin kendilerini biçimlendirmesine karşı tutum sergiler ve kişisel kimliklerini korumak için emek harcarlar. Çalışanlar bu düzeyde örgütün yalnızca birkaç değerini kabul etmeyi yeterli bulurlar ve örgüte karşı görevlerini yerine getirirken bir taraftan örgütle bütünleşmeye bir taraftan ise bireysel değerlerini koruyarak hareket etmektedir (Randall, 1987'den akt: Doğan, 2007).

Olumlu Sonuçları: Bu düzeyde bağlılık gösteren çalışanların sadakati sonsuz değildir. Bu yüzden de çalışma ortamının kendisini biçimlendirmesine izin vermez. İlmli bağlılık çalışan ve örgüt arasında karşılıklı değer dengesini ifade eder ve çalışana tercih şansı sağladığını için dengeli bir bağlılık hali meydana getirir.

Olumsuz sonuçları: Çalışanın yönetime ve işverenlere önem vermediği görülenbu düzeyde birey örgütte yükseldiğinde orta derecede bağlılığı nedeniyle basit bir şekilde üstesinden kalkamayacağı bir çatışma içinde bulabilir. Bu seviyede birey topluma karşı sorumlulukları ile örgütsel bağlılığı arasında çelişir böylece tereddüt eder ve örgütün zararlı bir şekilde çalışma yürütmesine sebep olur (Randall, 1987'den akt: Zenit, 2022).

C. Yüksek Örgütsel Bağlılık: Örgüte karşı güçlü tutum ve yönelimlerle bağlılık gösteren çalışanların bağlılık düzeyi, yüksek örgütsel bağlılık düzeyidir. Bu bağlılık çalışanlara mesleki başarı ve maaşta doyum sağlamakla kalmaz çalışanın örgüte karşı gösterdiği sadakatine karşılık olarak yetki devri yaparak terfi ettirme şeklinde ödüllendirerek motivasyonunu geliştirir (Balay, 2000).

Olumlu Sonuçları: Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek olması örgütte çalışma alışkanlıkları yönüyle örnek birey olmalarını sağlamaktadır. Örgüt bu durumdan verimliliğin artmasını sağlayabilir. Örgütte verimlilik artışı çalışanların örgütün hedeflerini kabullendiği anlamına gelmektedir.

Olumsuz Sonuçları: Çalışanların gelişimini ve yeteneklerini zaman zaman sınırladığı görülen yüksek bağlılık düzeyi aynı zamanda yaratıcılığı ve yenilikçiliği de bastırdığı görülmektedir. Bu düzeyde çalışanların özel ilişkilerinde stres ve gerilim, maruz bırakılan uyum ve insan kaynaklarının verimsiz kullanımı gibi olumsuz şekilde etkilendiği gözlemlenmektedir. (Randall, 1987'den akt: Doğan,2007).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın modeline, evren – örnekleme, veri toplama araçlarına, veri toplama sürecine ve veri analizine yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Okul müdürlerinin otantik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek için genel tarama modellerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Bu model farklı iki değişkenin ilişkisini, birbirine olan etkisini ve derecelerini belirlemektedir (Kaya, 2012).

3.2. Evren-Örneklem

Bu çalışmanın evrenini, İstanbul'un Bakırköy ilçesinde yer alan 37 ilkokulda görev yapmakta olan 817 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışmanın örnekleme ilkokul öğretmenlerinden basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilmiş 315 öğretmenden oluşmaktadır. Örneklem büyüklüğünü belirlemek için Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004) hazırladığı tablodan yararlanılmıştır. Tabloda yer alan, $\pm 0,05$ örneklem hata payı ile 315 kişilik bir örneklem büyüklüğünün bu araştırma için yeterli olduğuna karar verilmiştir.

MEB izni alındıktan sonra, araştırmacı tarafından okullarda görevyapan öğretmenlerle yüz yüze görüşme yapılmış ve anketler dağıtılmıştır. Anket uygulamaya izin veren okullardaki örnekleme yalnızca ilkokulda çalışmakta olan öğretmenler dahil olmuştur.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişkenler	n	%
Cinsiyet		
Kadın	215	68,3
Erkek	100	31,7
Yaş		
21-30 Yaş	103	32,7
31-40 Yaş	98	31,1
41+ Yaş	114	36,2
Medeni Hal		
Evli	189	60,3
Bekar	125	39,7
Mesleki Kıdem		
1-5 Yıl	83	26,3
6-10 Yıl	67	21,3
11-15 Yıl	51	16,2
16+ Yıl	114	36,2
Öğrenim Düzeyi		
Lisans	257	81,6
Yüksek Lisans ve Üzeri	58	18,4

Tablo 1’de görüldüğü üzere çalışmaya katılan öğretmenlerin %68,3’ü kadın, %31.7’si erkek öğretmenlerden oluşmaktadır. Katılımcıların yaş ortalamalarınınabakıldığında ise en fazla yüzdeye sahip olan grubun %36,2 oranı ile 41 yaş üzeri öğretmenlerden oluştuğu görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %60’nın evli %40’ının ise bekar olduğu görülmektedir. Katılımcıların %81,6’lık kesimi lisans derecesi ile mezunken %18,4’lük kesimi yüksek lisans/doktora derecesine sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların büyük bir çoğunluğunu %36,2’lik oranla 16 yıl ve üzerindeki görev yapmış öğretmenler oluşturmaktadır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada öncelikle araştırmaya katılan kişilere doldurması gereken kişisel bilgi formuna daha sonra Otantik Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği olmak üzere toplam üç bölümden oluşan bir veritabanı formu sunulmuştur. Ölçeklerin kullanım izinleri İstanbul Kültür Üniversitesi Etik Kurulu ve Millî Eğitim Bakanlığından alınmış ve uygulanmıştır.

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Kişisel bilgi formunda araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki bilgilerini belirlemek için cinsiyeti, yaş aralığı, eğitim durumu, kıdem durumu, şu anda çalıştığı kurumdaki kıdemi ve görev durumlarına ilişkin sorular yer almaktadır. Anket formunun örneği ekler bölümünde yer almaktadır.

3.3.2. Otantik Liderlik Ölçeği

Otantik liderlik ölçeği Walumbwa, Avolio, Gardner, Wensing ve Peterson (2008) tarafından geliştirilmiş ve Tabak, Polat, Coşar ve Türköz (2012) tarafından Türkçeye uyarlanarak geçerlik ve güvenirlik çalışması yapılmış bir ölçektir. Ölçek 12 maddeden oluşmaktadır. İlişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi dengeli ve öz farkındalık olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Ölçek her zaman (5), sık sık (4), ara sıra (3), çok seyrek (2) ve hiçbir zaman (1) şeklinde beşli Likert şeklinde derecelendirilmiştir.

Otantik liderlik ölçeğinin ifade numaraları ve Cronbach’s Alpha değerleri şu şekildedir: Ölçeğin 1. alt boyu “İlişkilerde Şeffaflık” 5 maddeden (1-2-3-4-5) oluşmaktadır, 2. alt boyutu “İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı” 4 maddeden (6-7-8-9), 3. alt boyutu “Bilgiyi Dengeli Değerlendirme” 3 madden (10-11-12) ve 4. alt grubu “Öz farkındalık” 4 maddeden (13-14-15-16) oluşmaktadır.

Yapılan bu çalışmada kullanılan ölçeğin güvenirlik analizi yapılmış ve toplam Cronbach’s Alpha değeri 0,840 olarak bulunmuştur. Genel olarak kabul edilen standart alfa

değerinin .70 ve üzeri olması nedeniyle ölçeğin boyutlarındaki iç tutarlık katsayılarına ait güvenilirlik değerlerinin yüksek olduğu söylenebilmektedir (Tabak, 2012) Anketin alt gruplarından olan “İlişkilerde Şeffaflık”, “Bilgiyi dengeli değerlendirme”, “Öz farkındalık” 0,60’ın üzerinde bir değer verdiği için anketin kendi içerisinde güvenilir olmasını sağlamıştır. Alt grupların güvenilirlik dereceleri sırasıyla “İlişkilerde Şeffaflık” 0,881, “Bilgiyi dengeli değerlendirme” 0,810, “Öz farkındalık” 0,888’dir. Ancak “İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı” alt grubunun Cronbach’s Alpha güvenilirlik değeri 0,272 olarak bulunmuştur. Genel anket güvenilirliğini olumsuz etkilemediği için ankette değişik yapılmasına gerek duyulmamıştır.

3.3.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını ölçmek için kullanılan Örgütsel Bağlılık Ölçeği Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafın geliştirilmiş olup Dağlı, Elçiçek ve Han (2018) tarafından Türkçeye uyarlanmış haliyle kullanılmıştır. Ölçekte bulunan sorulardan 1-3 arası duygusal bağlılığı, 4-9 arası devam bağlılığı, 10-15 arası normatif bağlılığını analiz edebilmek adına kategorize edilmiştir. Ölçek tamamen katılıyorum (5), katılıyorum (4), kararsızım (3), katılmıyorum (2) ve kesinlikle katılmıyorum (1) şeklinde beşli Likert şeklinde derecelendirilmiştir. Örgütsel bağlılık ölçeğinin ifade numaraları ve Cronbach’s Alpha değerleri şu şekildedir: Ölçek alt boyutlarından olan 1. alt boyut “Duygusal Bağlılık” 6 maddeden (1-2-3-4-5-6), 2. alt boyutu olan “Devam Bağlılığı” 6 maddeden (7-8-9-10-11-12), 3. alt boyutu olan “Normatif Bağlılık” ise 6 maddeden (13-14-15-16-17-18) oluşmaktadır.

Yapılan bu araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirlik analizi yapılmış olup toplam Cronbach Alpha değeri 0.703 olarak bulunmuştur. Güvenirlik için .70 ve üzerinin kabul edildiği göz önüne alındığında ölçeğin güvenilirliğine ilişkin elde edilen değerlerin yeterli olduğu söylenebilir (Dağlı vd.2018, s.100). Yapılan bu araştırmada kullanılan ölçekler ve alt boyutlarının güvenilirlikleri incelendiğinde “ Devam Bağlılığı” alt grubu ve “Normatif Bağlılık” alt grubunun güvenilirliklerinin değerlerinin 0,60’tan büyük olduğu görülmektedir. Alt boyutlarda test edilen Cronbach’s Alpha güvenilirlik değerleri sırasıyla “Duygusal Bağlılık” 0,323, “ Devam Bağlılığı” 0,850, Normatif Bağlılık” ise 0,659’dur.

3.4. Verilerin Toplanma Süreci

Veriler ölçek aracılığıyla toplanmış olup, öncelikle ölçek izinleri ve etik kurul izinleri alınmıştır. 2022-2023 yılında İstanbul Bakırköy ilçesinde yer alan ilkokullarda görev yapan öğretmenler ile birebir görüşülerek veriler toplanmıştır. Ölçeklerin Millî Eğitim Bakanlığı

bünyesindeki okullarda çalışan öğretmenlere uygulanabilmesi için Millî Eğitim Bakanlığından izin alınmıştır. Veri toplama sürecinde herhangi bir çevrimiçi veri toplama platformu kullanılmamıştır. Uygulama sürecinde anket uygulanan öğretmenler, araştırmacıya doğrudan soru sorabilmiştir.

Anket verilen öğretmenlere gönüllülük esasına dayanarak katılım sağlayabilecekleri bildirilmiştir.

3.5. Verilerin Analizi

Öğretmenlerin doldurmuş olduğu ölçeklerden elde edilen veriler araştırmacı tarafından kodlanmış ve SPSS programına işlenmiştir. Sonuçların normal dağılım gösterip göstermediğini anlamak adına elde edilen verilere normallik testi uygulanmış ve çarpıklık basıklık değerleri tespit edilmiştir. Tabachnick ile Fidell (2013)'e göre ise, basıklık ve çarpıklık değerleri (+1,5) ile (-1,5) arasında kalıyor ise, veriler normal bir dağılım göstermektedir (Akt: Aytekin, 2018).

Tablo 2. Otantik liderlik ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin çarpıklık basıklık değerleri

Ölçekler	N	Alt Boyutlar	Çarpıklık	Basıklık
Otantik Lider	315	İlişkilerde Şeffaflık	-0,764	0,564
Otantik Lider	315	İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	0,366	0,010
Otantik Lider	315	Bilgiyi Değerli Değerlendirme	-0,887	0,259
Otantik Lider	315	Özfarkındalık	-1,019	0,676
Örgütsel Bağlılık	315	Duygusal Bağlılık	0,137	0,435
Örgütsel Bağlılık	315	Devam Bağlılığı	-0,127	-0,692
Örgütsel Bağlılık	315	Normatif Bağlılık	-0,131	-0,463

Tablo 2’de araştırmada kullanılan ölçeklerin alt boyutlarına göre çarpıklık- basıklık değerleri verilmiştir. Otantik liderlik ölçeğinin genel çarpıklık değeri -0,576 iken, basıklık değeri 0,377’dir. Örgütsel bağlılık ölçeğinin genel çarpıklık değeri 0,018 iken, basıklık değeri -0,120 olarak tespit edilmiştir. Buna göre çarpıklık katsayıları değer aralığı +1 ile -1 aralığında ise normal dağılım göstermektedir yorumu yapılabilir (Büyüköztürk, 2020).

Normal dağılım gösterdiği saptanan araştırma verilerine aralarındaki anlamlı ilişkiye görebilmek adına T test ve tek yönlü anova testleri uygulanmıştır. Otantik liderlik davranışı

algıları ve öğretmenlerin bulundukları konumları örgütsel bağlılıklarını aralarındaki ilişkiyi anlamak adına pearson korelasyon testi uygulanmıştır. Korelasyon kat sayı değerleri aşağıdaki gibi belirtilmiştir;

- 0,25-0,00 arası çok düşük
- 0,26-0,49 arası zayıf
- 0,50-0,69 arası orta
- 0,70-0,89 arası yüksek
- 0,90-1,00 arası çok yüksek ilişki bulunur olarak ifade edilmektedir. (Kalaycı, 2010)



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. BULGULAR

Bu bölümde uygulanan anket ve ölçeklerdeki ifadelere verilen yanıtlardan elde edilen bulgular frekans, aritmetik ortalama, maksimum ve minimum değerler, standart sapma ve yüzde dağılımları tablo ve grafiklerle gösterilmiştir.

4.1. Araştırmanın Birinci Alt Amacına İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt amacı “okul müdürlerinin otantik liderlik davranışları öğretmenler tarafından hangi düzeyde algılanmaktadır?” olarak belirlenmiştir.

Aşağıda yer alan tablo 3’te okul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarının öğretmenlerin verdikleri yanıtlara göre aritmetik ortalama puanları ve standart sapma verileri aracılığı ile alt boyutları üzerinden verilmiştir.

Tablo 3. *Örneklemin otantik liderlik alt boyutları ve ortalama puanlarına ilişkin betimsel istatistikler*

Otantik Lider AltBoyutları	N	$\bar{X}$	Maksimum	Minimum	ss
İlişkilerde Şeffaflık	315	4,00	5,00	1,00	0,762
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	315	3,25	5,00	1,00	0,582
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	315	3,94	5,00	1,00	0,888
Öz farkındalık	315	3,95	5,00	1,00	0,909
Otantik Lider Ölçeği (Toplam)	315	3,785	5,00	1,00	0,78525

Otantik liderlik ölçeği toplam puanlarının aritmetik ortalaması 3,785’tir. Standart sapması ise 0,78525’tir. Otantik liderlik ölçeğinde toplam 15 madde yer almaktadır. Ölçeklere verilebilecek minimum değer 1 iken maksimum değer 5’tir. Otantik liderlik ölçeği alt boyutlarının betimsel istatistikleri göz önüne alındığında “ilişkilerde şeffaflık” alt boyutunun puanlarının aritmetik ortalaması $\bar{x} = 4,00$, standart sapması $ss=0,762$. “İçselleştirilmiş ahlak anlayışı” alt boyutunun puanlarının aritmetik ortalaması $\bar{x} = 3,25$, standart sapması $ss=0,582$ ’dir. “Bilgiyi dengeli” değerlendirme alt boyutunun puanlarının aritmetik ortalaması $\bar{x} = 3,94$, standart

sapması $ss=0,888$ 'dir. Son alt boyut olan "öz farkındalık" alt boyutunun puanlarının aritmetik ortalaması $\bar{x}=3,95$, standart sapması $ss=0,909$ 'dur. Puanlama aralığı göz önünde bulundurulduğunda öğretmenlerinin çoğunluğunun "her zaman" şeklinde yanıt vererek okul müdürlerinin otantik liderlik davranışları sergilediğine dair yüksek düzeyde algıya sahip oldukları tespit edilmiştir. Bu sebeple ankete katılan öğretmenler okul müdürlerinin otantik liderlik davranışları sergilediği görüşüne sahiptirler.

4.2. Araştırmanın İkinci Alt Amacına İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt amacı "öğretmenlerin okul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarına ilişkin algıları cinsiyet, medeni durum, yaş, mesleki kıdem ve eğitim düzeyleri gibi demografik değişkenlere göre anlamlı düzeyde farklılık göstermekte midir?" olarak belirlenmiştir.

Aşağıda öğretmenlerin okul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarına ilişkin algılarının demografik değişkenlere göre incelenmesine ilişkin bulgular yer almaktadır.

4.2.1. Öğretmenlerin okul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarına ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre incelenmesine dair bulgular

Bu bölümde öğretmenlerin okul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarına ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre incelenmesine dair bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 4. Öğretmenlerin okul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarına ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre incelenmesine dair t test korelasyon analiz sonuçları

Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Sd	ss	t	p
İlişkilerde Şeffaflık	Kadın	215	4,01	313	0,779	0,160	0,305
	Erkek	100	4,00		0,755		
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Kadın	215	3,21	313	0,610	-1,019	0,087
	Erkek	100	3,28		0,568		
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	Kadın	215	3,88	313	0,910	-0,378	0,614
	Erkek	100	3,97		0,878		
Öz farkındalık	Kadın	215	3,92	313	0,944	1,233	0,743
	Erkek	100	3,96		0,895		
Otantik Lider Ölçeği (Toplam)	Kadın	215	3,755		0,825		
	Erkek	79	3,77		0,779		

Tablo 4'te öğretmenlerin okul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarına ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre incelenmesi adına yapılan ilişkisiz t testi sonuçları yer almaktadır. Kadın öğretmenlerin verdiği yanıtlara göre “ilişkilerde şeffaflık” alt boyutunda puanların aritmetik ortalamaları 4,01'dir. Erkek öğretmenlerin verdiği yanıtların aritmetik ortalaması ise 4,00'dır. Buna göre bu alt boyut cinsiyet değişkeni arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. [$t(313)=0,160;p>0,05$]

Kadın öğretmenlerin verdiği yanıtlara göre “içselleştirilmiş ahlak” alt boyutunda yapılan puanlamaların aritmetik ortalamaları 3.21'dir. Erkek öğretmenlerin puanlarının aritmetik ortalaması ise 3.28'dir. Buna göre bu alt boyutta cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. [$t(313)=-1,019;p>0,05$]

Kadın öğretmenlerin verdiği yanıtlara göre “bilgiyi dengeli değerlendirme” alt boyutunda yapılan puanlamaların aritmetik ortalaması 3.88'dir. Erkek öğretmenlerin puanlarının aritmetik ortalaması ise 3.97'dir. Buna göre bu alt boyutta cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. [$t(313)=-0,378;p>0,05$]

Kadın öğretmenlerin verdiği yanıtlara göre “öz farkındalık” alt boyutunda yapılan puanlamaların aritmetik ortalaması 3.92'dir. Erkek öğretmenlerin puanlarının aritmetik ortalaması ise 3.96'dır. Buna göre bu alt boyutta cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. [$t(313)=1,233;p>0,05$]

Sonuçlarda görüldüğü üzere öğretmenlerin okul müdürlerinin otantik liderlik davranışı algıları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir fark tespit edilememiştir. [$t(313)=-0,001;p>0,05$]. Otantik liderlik ölçeğine verilen cevaplara göre kadın öğretmenlerin aritmetik ortalaması 3,755'tir. Erkek öğretmenlerin aritmetik ortalaması ise 3,770'tir. Buna göre öğretmenlerin, okul müdürlerinin otantik liderlik davranışı algıları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

4.2.2 Öğretmenlerin okul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarına ilişkin algılarının medeni hal değişkenine göre incelenmesine dair bulgular

Bu bölümde öğretmenlerin okul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarına ilişkin algılarının medeni hal değişkenine göre incelenmesine dair bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 5. Öğretmenlerin okul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarına ilişkin algılarının medeni hal değişkenine göre incelenmesine dair t test korelasyon analiz sonuçları

Alt Boyutlar	Medeni Hal	N	$\bar{X}$	Sd	ss	t	p
İlişkilerde Şeffaflık	Evli	189	3,95	312	0,795	-1,557	0,164
	Bekar	125	4,08		0,708		
İçselleştirilmiş İş Ahlak Anlayışı	Evli	189	3,26	312	0,562	0,069	0,879
	Bekar	125	3,25		0,614		
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	Evli	189	3,93	312	0,900	-0,168	0,629
	Bekar	125	3,95		0,877		
Öz farkındalık	Evli	189	3,99	312	0,900	0,833	0,692
	Bekar	125	3,90		0,926		
Otantik Lider Ölçeği	Evli	189	3,782		0,821		
	Bekar	125	3,795		0,754		
(Toplam)							

Tablo 5 Öğretmenlerin okul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarına ilişkin algılarının medeni hal faktörüne göre incelenmesi adına yapılan ilişkisiz t testi sonuçlarını içermektedir.

Evli öğretmenlerin verdiği yanıtlara göre “ilişkilerde şeffaflık” alt boyutunda puanların aritmetik ortalamaları 3.95’tir. Bekar öğretmenlerin verdiği yanıtların aritmetik ortalaması ise 4,08’dır. Buna göre alt boyut medeni hal değişkeni arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. [t(312)=-1,557;p>0,005]

Evli öğretmenlerin verdiği yanıtlara göre “içselleştirilmiş ahlak” alt boyutunda yapılan puanlamaların aritmetik ortalamaları 3.26’dır. Bekar öğretmenlerin puanlarının aritmetik ortalaması ise 3.25’tir. Buna göre bu alt boyutta medeni hal değişkenine göre anlamlı bir farklılık gözlemlenememiştir. [t(312)=0,069;p>0,05]

Evli öğretmenlerin verdiği yanıtlara göre “bilgiyi dengeli değerlendirme” alt boyutunda yapılan puanlamaların aritmetik ortalamaları 3.93’tür. Bekar öğretmenlerin puanlarının aritmetik ortalaması ise 3.95’tir. Buna göre bu alt boyutta medeni hal değişkenine göre anlamlı bir farklılık gözlemlenememiştir. [t(312)=- 0,168;p>0,05]

Evli öğretmenlerin verdiği yanıtlara göre “öz farkındalık” alt boyutunda yapılan puanlamaların aritmetik ortalamaları 3.99’tür. Bekar öğretmenlerin puanlarının aritmetik ortalaması ise 3.90’dır. Buna göre bu alt boyutta medeni hal değişkenine göre anlamlı bir farklılık gözlemlenememiştir. [$t(312)=0,833;p>0,05$]

Sonuçlarda görüldüğü üzere öğretmenlerin okul müdürlerinin otantik liderlik davranışı algıları ile medeni hal değişkeni arasında anlamlı bir fark tespit edilememiştir. [$t(312)=-0,205;p>0,05$]. Otantik liderlik ölçeğine verilen cevaplara göre evli öğretmenlerin aritmetik ortalaması 3,782 iken bekar öğretmenlerin aritmetik ortalaması 3,795’tir. Öğretmenlerin okul müdürlerinin otantik liderlik davranışı algıları medeni hal değişkenine ilişkin anlamlı bir fark içermemektedir.

4.2.3. Öğretmenlerin okul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarına ilişkin algılarının öğrenim düzeyine göre incelenmesine dair bulgular

Bu bölümde öğretmenlerin okul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarına ilişkin algılarının öğrenim düzeyi değişkenine göre incelenmesine dair bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 6. Öğretmenlerin okul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarına ilişkin algılarının öğrenim düzeyi değişkenine göre incelenmesine dair t test korelasyon analiz sonuçları

Alt Boyutlar	Öğrenim Düzeyi	N	$\bar{X}$	Sd	ss	t	p
İlişkilerde Şeffaflık	Lisans	257	4,01	313	0,745	0,555	0,579
	Lisansüstü ve Üzeri	58	3,95		0,839		
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Lisans	257	3,26	313	0,566	0,182	0,856
	Lisansüstü ve Üzeri	58	3,24		0,652		
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	Lisans	257	3,97	313	0,880	1,085	0,279
	Lisansüstü ve Üzeri	58	3,83		0,920		
Öz farkındalık	Lisans	257	3,96	313	0,905	0,281	0,779
	Lisansüstü ve Üzeri	58	3,92		0,936		
Otantik Lider (Toplam)	Lisans	257	3,8	313	0,774	0,525	0,623
	Lisansüstü ve Üzeri	58	3,735		0,83675		

Tablo 6’da öğretmenlerin okul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarına ilişkin algılarının öğrenim düzeyi değişkenine göre incelenmesi adına yapılan ilişkisiz t testi sonuçlarını içermektedir.

Lisans mezunu öğretmenlerin verdiği yanıtlara göre “ilişkilerde şeffaflık” alt boyutunda puanların aritmetik ortalamaları 4,01’dir. Lisansüstü ve üzeri mezuniyet derecesine sahip öğretmenlerin verdiği yanıtların aritmetik ortalaması ise 3.95’tir. Buna göre bu alt boyut ile öğrenim düzeyi değişkeni arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. $[t(313)=0,555;p>0,05]$

Lisans mezunu öğretmenlerin verdiği yanıtlara göre “içselleştirilmiş ahlak” alt boyutunda puanların aritmetik ortalamaları 3.26’dır. Lisansüstü ve üzeri mezuniyet derecesine sahip öğretmenlerin verdiği yanıtların aritmetik ortalaması ise 3.24’tür. Buna göre bu alt boyut ile öğrenim düzeyi değişkeni arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. $[t(313)=0,182;p>0,05]$

Lisans mezunu öğretmenlerin verdiği yanıtlara göre “Bilgiyi dengeli değerlendirme” alt boyutunda puanların aritmetik ortalamaları 3.97’dir. Lisansüstü ve üzeri mezuniyet derecesine sahip öğretmenlerin verdiği yanıtların aritmetik ortalaması ise 3.83’tür. Buna göre bu alt boyut ile öğrenim düzeyi değişkeni arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. $[t(313)=1,085;p>0,05]$

Lisans mezunu öğretmenlerin verdiği yanıtlara göre “öz farkındalık” alt boyutunda puanların aritmetik ortalamaları 3.96’dır. Lisansüstü ve üzeri mezuniyet derecesine sahip öğretmenlerin verdiği yanıtların aritmetik ortalaması ise 3.92’dir. Buna göre bu alt boyut ile öğrenim düzeyi değişkeni arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. $[t(313)=0,281;p>0,05]$

Sonuçlarda görüldüğü üzere öğretmenlerin okul müdürlerinin otantik liderlik davranışı algıları ile öğrenim düzeyi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. $[t(313)=-0,525;p>0,05]$.

Otantik liderlik ölçeğine verilen cevaplara göre lisans mezunu öğretmenlerin aritmetik ortalaması 3,8 iken Lisansüstü ve üzeri mezuniyet derecesine sahip öğretmenlerin aritmetik ortalaması 3,735’tir. Öğretmenlerin okul müdürlerinin otantik liderlik davranışı algıları öğrenim düzeyi değişkenine ilişkin anlamlı bir fark içermemektedir.

4.2.4. Öğretmenlerin okul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarına ilişkin algılarının yaş değişkenine göre incelenmesine dair bulgular:

Bu bölümde öğretmenlerin okul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarına ilişkin algılarının yaş değişkenine göre incelenmesine dair bulgulara yer verilmiştir. Öğretmenlerin okul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarına ilişkin algılarının yaş değişkenine göre incelenmesi adına yapılan tek yönlü anova sonuçlarını içermektedir.

Tablo 7. Öğretmenlerin okul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarına ilişkin algılarının yaş değişkenine göre incelenmesine dair tek yönlü anova analiz sonuçları

Alt Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Fark
İlişkilerde Şeffaflık	Gruplar	2,614	2	1,307	2,270	0,105	21-30 yaş < 50 yaş
	- Arası	179,665	312	0,576			
	Grup İçi						
	Toplam	182,279	314				ve üzeri
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Gruplar	2,358	2	1,179	3,543	0,030	20-30 yaş < 50 yaş
	- Arası	103,825	312	0,333			
	Grup İçi						
	Toplam	106,183	314				ve üzeri
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	Gruplar	2,749	2	1,375	1,752	0,175	21-30 yaş < 50 yaş
	- Arası						
	Grup İçi						
	Toplam	244,739	312	0,784			ve üzeri
Öz farkındalık	Gruplar	0,311	2	0,156	0,187	0,829	
	- Arası						
	Grup İçi	259,413	312	0,831			
	Toplam	259,724	2				

Tablo 7’de görüldüğü gibi öğretmenlerin, okul müdürlerinin otantik liderlik davranışına yönelik algıları “ilişkilerde şeffaflık” “içselleştirilmiş ahlak anlayışı” “bilgiyi dengeli değerlendirme” “öz farkındalık” alt boyutunda incelendiğinde yalnızca “içselleştirilmiş ahlak anlayışı” alt boyutunda yaş değişkenine ilişkin anlamlı bir fark tespit edilmiştir. [F (3,543;<0,05]

Diğer bir ifade ile 21-30 yaş ile 50 yaş ve üzeri yaş grupları arasında “içselleştirilmiş ahlak anlayışı” alt boyutuna ilişkin algı düzeyleri benzerlik göstermemektedir.

Elde edilen bulgular doğrultusunda okul müdürlerinin otantik liderlik davranışları “ilişkilerde şeffaflık” alt boyutunda yaş değişkenine ilişkin anlamlı farklılık bulunamamıştır. [F(2,270; p>0,05]

Okul müdürlerinin otantik liderlik davranışları “bilgiyi dengeli değerlendirme” alt boyutunda yaş değişkenine ilişkin anlamlı farklılık bulunamamıştır. [F(1,752; p>0,05]

Okul müdürlerinin otantik liderlik davranışları “öz farkındalık” alt boyutunda yaş değişkenine ilişkin anlamlı farklılık bulunamamıştır. [F(0,187; p>0,05)]

Sonuçlarda görüldüğü üzere öğretmenlerin okul müdürlerinin otantik liderlik davranışı algıları ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Öğretmenlerin okul müdürlerinin otantik liderlik davranışı algıları ile yaş değişkenine ilişkin anlamlı bir fark içermemektedir. [F(1,938; p>0,05)]

4.2.5. Öğretmenlerin okul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarına ilişkin algılarının mesleki kıdem değişkenine göre incelenmesine dair bulgular

Bu bölümde öğretmenlerin okul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarına ilişkin algılarının mesleki kıdem değişkenine göre incelenmesine dair bulgulara yer verilmiştir. Öğretmenlerin okul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarına ilişkin algılarının mesleki kıdem faktörüne göre incelenmesi adına yapılan tek yönlü anova sonuçlarını içermektedir.

Tablo 8. Öğretmenlerin okul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarına ilişkin algılarının mesleki kıdem değişkenine göre incelenmesine dair tek yönlü anova analiz sonuçları

Alt Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Fark
İlişkilerde Şeffaflık	Gruplar	1,406	3	0,469	0,806	0,491	1-5 yıl < 16+ yıl
	Arası	180,873	311	0,582			
	Grup İçi						
	Toplam	182,279	314				
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Gruplar	3,996	3	1,332	4,054	0,008	1-5 yıl < 16+ yıl
	Arası	102,186	311	0,329			
	Grup İçi						
	Toplam	106,183	314				
Bilgiyi Dengeli	Gruplar	1,574	3	0,525	0,663	0,575	1-5 yıl < 16+ yıl
	Arası						
Değerlendirme	Grup İçi	245,915	311	0,791			
	Toplam	245,489	314				
Öz farkındalık	Gruplar	3,950	3	1,317	1,601	0,189	1-5 yıl < 16+ yıl
	Arası						

Grup İçi	255,774	311	0,8222		
Toplam	259,724	314			
Otantik Lider Gruplar	2,731	3	0,910	1,781	0,315
Arası					
Grup İçi	197,174	311	0,631		
Toplam	199,905	314			

Tablo 8’de görüldüğü gibi öğretmenlerin okul müdürlerinin otantik liderlik davranışı algıları “ilişkilerde şeffaflık” “içselleştirilmiş ahlak anlayışı” “bilgiyi dengeli değerlendirme” “öz farkındalık” alt boyutunda incelendiğinde yalnızca “içselleştirilmiş ahlak anlayışı” alt boyutunda mesleki kıdem değişkenine ilişkin anlamlı bir fark tespit edilmiştir. [F(4,054);<0,05]

Diğer bir ifade ile 1-5 yıl ve 16+yıl üzeri mesleki kıdemli öğretmenler arasında “içselleştirilmiş ahlak anlayışı” alt boyutuna ilişkin algı düzeyleri benzerlik göstermemektedir.

Elde edilen bulgular doğrultusunda okul müdürlerinin otantik liderlik davranışları “ilişkilerde şeffaflık” alt boyutunda mesleki kıdem değişkenine ilişkin anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. [F(0,806;p>0,05)]

Okul müdürlerinin otantik liderlik davranışları “bilgiyi dengeli değerlendirme alt boyutunda mesleki kıdem değişkenine ilişkin anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. [F(0,663;p>0,05)]

Okul müdürlerinin otantik liderlik davranışları “öz farkındalık” alt boyutunda mesleki kıdem değişkenine ilişkin anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. [F(1,601;p>0,05)]

Sonuçlarda görüldüğü üzere öğretmenlerin okul müdürlerinin otantik liderlik davranışı algıları ile mesleki kıdem değişkeni arasında anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Öğretmenlerin okul müdürlerinin otantik liderlik davranışı algıları ile mesleki kıdem değişkenine ilişkin anlamlı bir fark içermemektedir. [F(1,781;p>0,05)]

4.3. Araştırmanın Üçüncü Alt Amacına ilişkin bulgular

Araştırmanın üçüncü alt amacı “Öğretmenlerin örgütsel bağlılık algıları hangi düzeydedir?” olarak belirlenmiştir. Tablo 11’de öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin analiz sonuçları verilmiştir.

Aşağıda yer alan tablo 11’de öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin verdikleri cevaplara göre aritmetik ortalama puanları ile standart sapma verileri aracılığı ile alt boyutları üzerinden verilmiştir.

Tablo 9. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ölçeği alt boyutları ve toplam puanlarına ilişkin betimsel istatistikler

Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları	N	$\bar{X}$	Maksimum	Minimum	ss
Duygusal Bağlılık	315	3,40	5,00	1,00	0,583
Devam Bağlılığı	315	3,48	5,00	1,00	0,927
Normatif Bağlılık	315	3,29	5,00	1,00	0,785
Örgütsel Bağlılık (Toplam)	315	3,39	5,00	1,00	0,765

Örgütsel bağlılık ölçeği aritmetik ortalaması 3,39'dur. Standart sapması ise 0,765'dir. Örgütsel bağlılık ölçeğinde toplam 18 madde yer almaktadır. Ölçeklere verilebilecek minimum değer 1 iken maksimum değer 5'tir. Örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları betimsel istatistikleri göz önüne alındığında "duygusal bağlılık" alt boyutu puanlarının aritmetik ortalaması $\bar{x}=3,40$, standart sapması $ss=0,583$ 'dür. "Devam bağlılığı" alt boyutunun puanlarının aritmetik ortalaması $\bar{x}=3,48$, standart sapması $ss=0,927$ 'dir. "Normatif bağlılık" alt boyutunun puanlarının aritmetik ortalaması $\bar{x}=3,29$, standart sapması $ss=0,785$ 'tir. Puanlama aralığı göz önünde bulundurulduğunda öğretmenlerinin çoğunluğunun tamamen katılıyorum şeklinde cevaplayarak görev yaptıkları örgüte yüksek bağlılık sergiledikleri tespit edilmiştir.

4.4. Araştırmanın Dördüncü Alt Amacına İlişkin Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt amacı "Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin cinsiyet, medeni hal, öğrenim düzeyi, yaş ve kıdem gibi demografik değişkenlere göre anlamlı düzeyde farklılık göstermekte midir?" olarak belirlenmiştir.

4.4.1. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesine İlişkin Bulgular:

Bu bölümde öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre incelenmesine dair bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 10. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin algılarının cinsiyet faktörüne göre incelenmesine dair t test korelasyon analiz sonuçları

Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Sd	ss	t	p
Duygusal Bağlılık	Kadın	215	3,376	313	0,577	1,285	0,438
	Erkek	100	3,346		0,594		
Devam Bağlılığı	Kadın	215	3,48	313	0,914	0,004	0,302
	Erkek	100	3,429	313	0,958		

Normatif	Kadın	215	3,27	313	0,762	0,626	0,162
Bağlılık	Erkek	100	3,33	313	0,833		
Örgütsel	Kadın	215	3,375	313	0,751	0,638	0,3006
Bağlılık (Toplam)	Erkek	100	3,368	313	0,78033		

Tablo 10’da Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre incelenmesi adına yapılan ilişkisiz t testi sonuçları yer almaktadır.

Kadın öğretmenlerin verdiği yanıtlara göre “duygusal bağlılık” alt boyutunda puanların aritmetik ortalamaları 3.376’dır.. Erkek öğretmenlerin verdiği yanıtların aritmetik ortalaması ise 3.346’dır. Buna göre bu alt boyut ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. $[t(313)=1.285;p>0,05]$

Kadın öğretmenlerin verdiği yanıtlara göre “devam bağlılığı” alt boyutunda puanların aritmetik ortalamaları 3.48’dir. Erkek öğretmenlerin verdiği yanıtların aritmetik ortalaması ise 3.429’dur. Buna göre bu alt boyut ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. $[t(313)=-0,004;p>0,05]$

Kadın öğretmenlerin verdiği yanıtlara göre “normatif bağlılık” alt boyutunda puanların aritmetik ortalamaları 3.27’dir. Erkek öğretmenlerin verdiği yanıtların aritmetik ortalaması ise 3.33’tür.Buna göre bu alt boyut ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. $[t(313)=- 0,626;p>0,05]$

Sonuçlarda görüldüğü üzere öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir fark tespit edilememiştir. $[t(313)=-0,638;p>0,05]$.

Örgütsel bağlılık ölçeğine verilen cevaplara göre kadın öğretmenlerin aritmetik ortalaması 3,375 iken; erkek öğretmenlerin verdikleri cevapların aritmetik ortalaması 3,368’dir.Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farkgörülmemiştir.

4.4.2. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Medeni Hal Değişkinine Göre İncelenmesine İlişkin Bulgular:

Bu bölümde öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin algılarının medeni hal değişkenine göre incelenmesine dair bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 11. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin algılarının medeni hal değişkenine göre incelenmesine dair t test korelasyon analiz sonuçları

Alt Boyutlar	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	Sd	ss	t	P
Duygusal Bağlılık	Evli	189	3,485	313	0,597	3,212	0,457
	Bekar	125	3,273	313	0,530		
Devam Bağlılığı	Evli	189	3,58	313	0,942	2,219	0,233
	Bekar	125	3,35	313	0,886		
Normatif Bağlılık	Evli	189	3,34	313	0,792	1,464	0,850
	Bekar	125	3,21	313	0,773		
Örgütsel Bağlılık (Toplam)	Evli	189	3,468	313	0,777	2,298	0,513
	Bekar	125	3,277	313	0,729		

Tablo 11 öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin algılarının medeni hal değişkenine göre incelenmesi adına yapılan ilişkisiz t testi sonuçlarını içermektedir.

Evli öğretmenlerin verdiği cevaplara göre “duygusal bağlılık” alt boyutunda puanların aritmetik ortalaması 3,485’dir. Bekar öğretmenlerin verdiği yanıtların aritmetik ortalaması ise 3,273’tür. Buna göre bu alt boyut ile medeni hal değişkeni arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. [t(313)=3,212;p>0,05]

Evli öğretmenlerin verdiği yanıtlara göre “devam bağlılığı” alt boyutunda yapılan puanlamaların aritmetik ortalaması 3,58’dir. Bekar öğretmenlerin puanlarının aritmetik ortalaması ise 3,35’tir. Buna göre bu alt boyut ile medeni hal değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. [t(313)=-2,219;p>0,05]

Evli öğretmenlerin verdiği yanıtlara göre “normatif bağlılık” alt boyutunda yapılan puanlamaların aritmetik ortalaması 3,21’dir. Bekar öğretmenlerin puanlarının aritmetik ortalaması ise 3,21’dir. Buna göre bu alt boyut ile medeni hal değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. [t(313)= 1,464;p>0,05]

Elde edilen bulgularda görüldüğü üzere öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile medeni hal değişkeni arasında anlamlı bir fark tespit edilememiştir. [t(313)=-2,298;p>0,05].

Örgütsel bağlılık ölçeğine verilen cevaplara göre evli öğretmenlerin aritmetik ortalaması 3,468 iken bekar öğretmenlerin aritmetik ortalaması 3,277’dir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile medeni hal değişkeni arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir.

4.4.3. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Öğrenim Düzeyi Değişikliğine Göre İncelenmesine İlişkin Bulgular:

Bu bölümde öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin algılarının öğrenim düzeyi değişikliğine göre incelenmesine dair bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 12. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin algılarının öğrenim düzeyi değişikliğine göre incelenmesine dair t test korelasyon analiz sonuçları

Alt Boyutlar	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	Sd	ss	t	P
Duygusal Bağlılık	Lisans	257	3,427	313	0,593	1,450	0,314
	Yüksek Lisans/ Doktora	58	3,304		0,532		
Devam Bağlılığı	Lisans	257	3,49	313	0,909	0,017	0,520
	Yüksek Lisans/ Doktora	58	3,48	313	1,009		
Normatif Bağlılık	Lisans	257	3,30	313	0,775	0,516	0,751
	Yüksek Lisans/ Doktora	58	3,24	313	0,830		
Örgütsel Bağlılık (Toplam)	Lisans	257	3,405	313	0,759	0,327	0,528
	Lisansüstü ve Üzeri	58	3,341	313	0,790		

Tablo 12 öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin algılarının öğrenim düzeyi faktörüne göre incelenmesi adına yapılan ilişkisiz t testi sonuçlarını içermektedir.

Lisans mezunu öğretmenlerin verdiği yanıtlara göre “duygusal bağlılık” alt boyutunda puanların aritmetik ortalamaları 3,427’dir. Lisansüstü ve üzeri mezuniyet derecesine sahip öğretmenlerin verdiği cevapların aritmetik ortalaması ise 3,304’tür. Buna göre bu alt boyut ile öğrenim düzeyi değişikliği arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. [$t(313)=1,450;p>0,05$]

Lisans mezunu öğretmenlerin verdiği yanıtlara göre “devam bağlılığı” alt boyutunda puanların aritmetik ortalamaları 3,49’dur. Lisansüstü ve üzeri mezuniyet derecesine sahip öğretmenlerin verdiği cevapların aritmetik ortalaması ise 3,48’dir. Buna göre bu alt boyut ile öğrenim düzeyi değişikliği arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. [$t(313)=-0,017;p>0,05$]

Lisans mezunu öğretmenlerin verdiği yanıtlara göre “normatif bağlılık” alt boyutunda puanların aritmetik ortalamaları 3,30’dur. Lisansüstü ve üzeri mezuniyet derecesine sahip öğretmenlerin verdiği cevapların aritmetik ortalaması ise 3,24’tür. Buna göre bu alt boyut ile öğrenim düzeyi değişikliği arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. [$t(313)=-0,516;p>0,05$]

Elde edilen bulgulara görüldüğü üzere öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile öğrenim düzeyi değişkeni arasında anlamlı bir fark tespit edilememiştir. [$t(313)=-0,327; p>0,05$].

Örgütsel bağlılık ölçeğine verilen cevaplara göre lisans mezunu öğretmenlerin aritmetik ortalaması 3,405 iken lisansüstü ve üzeri mezuniyet derecesine sahip öğretmenlerin aritmetik ortalaması 3,341'dir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile öğrenim düzeyi değişkeni arasında anlamlı bir fark görülmemiştir.

4.4.4. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Yaş Değişkenine Göre İncelenmesine Dair Bulgular:

Bu bölümde öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin algılarının yaş değişkenine göre incelenmesine dair bulgulara yer verilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin algılarının yaş faktörüne göre incelenmesi adına yapılan tek yönlü anova sonuçlarını içermektedir.

Tablo 13. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyinin yaş değişkenine göre incelenmesine dair tek yönlü anova analiz sonuçları

Alt Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Fark
Duygusal Bağlılık Arası	Gruplar	10,906	3	3,635	11,776	<0,001	1-5 yıl < 16+ yıl
	Grup İçi Toplam	96,014 106,921	311 314	0,309			
Devam Bağlılığı Arası	Gruplar	2,358	3	0,786	0,915	0,434	1-5 yıl < 16+ yıl
	Grup İçi Toplam	267,262 269,620	311 314	0,859			
Normatif Bağlılık Arası	Gruplar	3,775	3	1,258	2,065	0,105	1-5 yıl < 16+ yıl
	Grup İçi Toplam	189,478 193,254	311 314	0,609			
Örgütsel Bağlılık (Toplam) Arası	Gruplar	5,679	3	1,893	4,918	0,18	1-5 yıl < 16+ yıl
	Grup İçi Toplam	184,251 189,931	311 314	0,592			

Tablo 13'te görüldüğü gibi öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyinin “duygusal bağlılık”, “devam bağlılığı”, “normatif bağlılık” boyutunda incelendiğinde yalnızca duygusal bağlılık alt boyutunda yaş değişkenine ilişkin anlamlı bir fark tespit edilmiştir. [F(19,029;p<0,05)]

Diğer bir ifade ile 21-30 yaş ile 50 yaş ve üzeri yaş grupları arasında duygusal bağlılık alt boyutuna ilişkin algı düzeyleri benzerlik göstermemektedir.

Elde edilen bulgular doğrultusunda örgütsel bağlılık düzeyinin “devam bağlılığı” alt boyutunda yaş değişkenine ilişkin anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. [F(0,232;p>0,05)]

Örgütsel bağlılık düzeyinin normatif bağlılık alt boyutunda yaş değişkenine ilişkin anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. [F(1137;p>0,05)]

Sonuçlarda görüldüğü üzere öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyi ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyi ile yaş değişkenine ilişkin anlamlı bir fark içermemektedir. [F(6,799;p>0,05)]

4.4.5. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre İncelenmesine Dair Bulgular:

Bu bölümde öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin algılarının mesleki kıdem değişkenine göre incelenmesine dair bulgulara yer verilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin algılarının mesleki kıdem değişkenine göre incelenmesi adına yapılan tek yönlü anova sonuçlarını içermektedir.

Tablo 14. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyinin mesleki kıdem değişkenine göre incelenmesine dair tek yönlü anova analiz sonuçları

Alt Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Fark
Duygusal Bağlılık	Gruplar	10,906	3	3,635	11,776	<0,001	1-5 yıl < 16+ yıl
	Arası						
	Grup İçi	96,014	311	0,309			
	Toplam	106,921	314				
Devam Bağlılığı	Gruplar	2,358	3	0,786	0,915	0,434	1-5 yıl < 16+ yıl
	Arası						
	Grup İçi	267,262	311	0,859			
	Toplam						

	Toplam	269,620	314				
Normatif Bağlılık	Gruplar Arası	3,775	3	1,258	2,065	0,105	1-5 yıl < 16+ yıl
	Grup İçi	189,478	311	0,609			
	Toplam	193,254	314				
Örgütsel Bağlılık (Toplam)	Gruplar Arası	5,679	3	1,893	4,918	0,18	1-5 yıl < 16+ yıl
	Grup İçi	184,251	311	0,592			
	Toplam	189,931	314				

Tablo 14 de görüldüğü gibi okul öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyinin “duygusal bağlılık”, “devam bağlılığı”, “normatif bağlılık” boyutunda incelendiğinde yalnızca “duygusal bağlılık” alt boyutunda mesleki kıdem değişkenine ilişkin anlamlı bir fark tespit edilmiştir. [F(11,776;p<0,05)]

Diğer bir ifade ile 1-5 yıl ve 16+ yıl üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin arasında “duygusal bağlılık” alt boyutuna ilişkin algı düzeyleri benzerlik göstermemektedir.

Elde edilen bulgular doğrultusunda örgütsel bağlılık düzeyinin “devam bağlılığı” alt boyutunda mesleki kıdem değişkenine ilişkin anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. [F(0,915;p>0,05)]

Örgütsel bağlılık düzeyinin “normatif bağlılık” alt boyutunda mesleki kıdem değişkenine ilişkin anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. [F(2,065;p>0,05)]

Sonuçlarda görüldüğü üzere öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyi ile mesleki kıdem değişkeni arasında anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyi ile mesleki kıdem değişkenine ilişkin anlamlı bir fark içermemektedir. [F(4,918;p>0,05)]

4.5 Araştırmanın Beşinci Alt Amacına İlişkin Bulgular:

Araştırmanın beşinci alt amacı “Okul müdürlerinin sergiledikleri otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ve alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” olarak belirlenmiştir. Bu amaçla pearson modeli ile elde edilen bulguların

korelasyon değerleri kontrol edilmiştir.

Tablo 15. *Okul m¼d¼rlerinin sergiledikleri otantik liderlik davranışları ile ¼ğretmenlerin ¼rg¼tsel bağlılık d¼zeyleri ve alt boyutları arasındaki ilişkinin peorsen korelasyon analiz sonuçları*

		Otantik Lider	¼rg¼tsel Bağlılık
Otantik Lider	r	1	,534**
	p		<0,01
¼rg¼tsel Bağlılık	r	,534**	1
	p	<0,01	

Tablo 15’te okul m¼d¼rlerinin otantik liderlik davranışları ile ¼ğretmenlerin ¼rg¼tsel bağlılık d¼zeyleri arasında pozitif y¼nl¼ y¼ksek bir ilişki saptandığı g¼r¼lmektedir. (r=0,534;p<0,01)

Analiz sonucuna g¼re okul m¼d¼rleri otantik liderlik davranışları sergiledikleri s¼rece ¼ğretmenlerin ¼rg¼tsel bağlılık d¼zeyleri artış g¼stermektedir.

Aşağıdaki tabloda otantik liderlik ve ¼rg¼tsel bağlılık alt boyutları arasındaki ilişkiyi g¼steren korelasyon değerleri sunulmuştur.

Tablo 16. *Otantik Liderlik ve ¼rg¼tsel Bağlılık alt boyutları arasındaki pearson korelasyon analiz sonuçları*

Maddeler	1	2	3	4	5	6	7
1-İlişkilerde şeffaflık	1						
2-İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	,426**	1					
3-Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	,666**	,428**	1				
4-¼zfarkındalık	,627**	,392**	,810**	1			
5-Duygusal Bağlılık	,021	-,181**	,093	,135*	1		
6- Devam Bağlılığı	,466**	,387**	,505**	,521**	,255**	1	
7-Normatif Bağlılık	,456**	,429**	,484**	,459**	,238**	,761**	1

Tablo 16 incelendiğın alt boyutlar arası korelasyon bulguları görölmektedir. Otantikliderliğın alt boyutlarından olan ‘İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı’ ile örgötsel bağıllık alt boyutlarından olan ‘Duygusal Bağıllık’ arasında ($r = -0,181$, $p < 0,01$) negatif yönlü zayıf ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Dolayısıyla okul müdürlerinin içselleştirilmiş ahlak anlayışları ve öğretmenlerin duygusal bağıllıkları arasında zıt yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

‘İlişkilerde Şeffaflık’ alt boyutu ile ‘Duygusal bağıllık’ arasında pozitif yönlü çok zayıf ($r = 0,021$, $p < 0,01$) anlamlılık tespit edilmiştir. Aynı şekilde ‘Bilgiyi dengeli değerlendirme’ ($r = 0,093$, $p < 0,01$) ve ‘Öz farkındalık’ ($r = 0,135$, $p < 0,01$) alt gruplarının ‘Duygusal bağıllık’ ile ilişkileri pozitif yönlü çok zayıf olarak tespit edilmiştir.

4.6 Araştırmanın Altıncı Alt Amacına İlişkin Bulgular

Araştırmanın altıncı alt amacı “Okul müdürlerinin otantik liderlik davranışları öğretmenlerin örgötsel bağıllıklarının anlamlı yordayıcısı mıdır?” olarak belirlenmiştir.

Tablo 17. Okul müdürlerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerinin örgötsel bağıllıklarına ilişkin regresyon analizi

Model	R	R ²	Δ R ²	Standart Hata	Değişim İstatistikleri				
1	,534	0,285	,283	9,386	Δ R ²	ΔF	df1	df2	p
					,285	125,057	1	313	0,01

Yapılan regresyon analizi $p < 0,05$ olduğundan dolayı anlamlıdır. Analizdeki R² değeri 0,285 bulunmuştur ($R = .534$; $R^2 = .285$; $p < .05$).

Elde edilen bulgulara göre okul müdürlerinin otantik liderlik davranışları öğretmenlerinin örgötsel bağıllıklarının %28,5 yordayıcısıdır. $F(1,313) = 125,057$ $p < 0,05$.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırma ilkokullarda görev yapmakta olan okul müdürlerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasında bir ilişki olup olmadığını saptamak amacıyla yapılmıştır. Araştırma için toplanan verilerin analizleri neticesinde elde edilen bulgulardan hareketle sonuçlara, tartışmaya ve önerilere bu bölümde yer verilmiştir.

5.1.1. Araştırmanın Birinci Alt Amacına İlişkin Sonuç ve Tartışma

Araştırmanın birinci alt amacı olan “Okul müdürlerinin otantik liderlik davranışları, öğretmenler tarafından hangi düzeyde algılanmaktadır?” sorusunu yanıtlamak amacıyla yapılan analizler sonucunda öğretmenlerin büyük bir kısmının “her zaman” kriterini seçtiği tespit edilmiştir. Bu durumda araştırmaya katılan öğretmenlerin okul müdürlerinin otantik liderlik özelliklerine ilişkin algılarının “yüksek” seviyede olduğu sonucuna varılmıştır. Koçak (2019) tarafından yapılan araştırma sonucunda ilkokul öğretmenlerinin, okul müdürlerinin otantik liderlik algıları “sık sık” düzeyinde olduğu gözlemlenmiştir. Kılıç (2019) tarafından yapılan çalışmada da benzerlik görülmektedir. Bu durumda alanyazında öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin “yüksek” seviyede otantik liderlik davranışı sergiledikleri sonucuna ulaşılmaktadır.

5.1.2. Araştırmanın İkinci Alt Amacına İlişkin Sonuç ve Tartışma

Araştırmanın ikinci alt amacı olan “Öğretmenlerin okul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarına ilişkin algıları cinsiyet, medeni durum, yaş, mesleki kıdem ve eğitim düzeyleri gibi demografik değişkenlere göre anlamlı düzeyde farklılık göstermekte midir?” olarak belirlenmiştir. Sonuç ve tartışma alt başlıklarda incelenmiştir.

5.1.2.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Sonuç ve Tartışma

Bu değişkenin farklılık yaratıp yaratmadığını tespit etmek amacıyla “ilişkisiz t testi” uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre “ilişkilerde şeffaflık”, “içselleştirilmiş ahlak”, “bilgiyi dengeli değerlendirme” ve “öz farkındalık” alt boyutlarından hiçbirinde cinsiyet değişkenine göre farklılık tespit edilmemiştir. Yaşbay (2011), Gök (2015), Özerten (2018), Koçak (2019) Yollu (2023) benzer çalışmalarında da aynı sonuç görülmektedir. Bu durumda öğretmenlerin okul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarına ait algılarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmediği sonucuna ulaşılmıştır.

5.1.2.2. Medeni Hal Değişkenine Göre Sonuç ve Tartışma

Bu değişkenin farklılık yaratıp yaratmadığını tespit etmek amacıyla “ilişkisiz t testi” uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre “ilişkilerde şeffaflık”, “içselleştirilmiş ahlak”, “bilgiyi dengeli değerlendirme” ve “öz farkındalık” alt boyutlarından hiçbirine dair medeni hal değişkenine göre farklılık tespit edilmemiştir. Yaşbay (2011), Gök (2015), Özerten (2018), Koçak (2019) Yollu (2023) çalışmalarında da benzer sonuçlara rastlanmıştır. Bu durumda öğretmenlerin okul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarına ait algılarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmediği sonucuna ulaşılmıştır.

5.1.2.3. Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Sonuç ve Tartışma

Bu değişkenin farklılık yaratıp yaratmadığını tespit etmek amacıyla “ilişkisiz t testi” uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre “ilişkilerde şeffaflık”, “içselleştirilmiş ahlak”, “bilgiyi dengeli değerlendirme” ve “öz farkındalık” alt boyutlarından hiçbirine dair öğrenim düzeyi değişkenine göre farklılık tespit edilmemiştir. Gök (2015), Özerten (2018), Koçak (2019) Yollu (2023) çalışmalarında da benzer sonuçlara rastlanmıştır. Bu durumda öğretmenlerin okul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarına ait algılarında öğrenim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmediği sonucuna ulaşılmıştır.

5.1.2.2 Yaş Değişkenine Göre Sonuç ve Tartışma

Bu değişkenin farklılık yaratıp yaratmadığını tespit etmek amacıyla “tek yönlü anova testi” uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre “ilişkilerde şeffaflık”, “bilgiyi dengeli değerlendirme” ve “öz farkındalık” alt boyutlarından hiçbirine dair yaş değişkenine göre farklılık tespit edilemezken “içselleştirilmiş ahlak anlayışı” alt boyutunda “orta” seviyede anlamlı farklılık görülmüştür. Genel analiz göz önüne alındığında yaş değişkeninin anlamlı bir farklılık yaratmadığı söylenebilir. Yaşbay (2011), Gök (2015), Özerten (2018), Koçak (2019) ve Yollu (2023) çalışmalarında da benzer sonuçlara rastlanmıştır. Bu durumda öğretmenlerin okul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarına ait algılarında yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmediği sonucuna ulaşılmıştır.

5.1.2.3 Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Sonuç ve Tartışma

Bu değişkenin farklılık yaratıp yaratmadığını tespit etmek amacıyla “tek yönlü anova testi” uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre “ilişkilerde şeffaflık”, “bilgiyi dengeli değerlendirme” ve “öz farkındalık” alt boyutlarından hiçbirine dair yaş değişkenine göre farklılık tespit edilemezken “içselleştirilmiş ahlak anlayışı” alt boyutunda “yüksek” seviyede anlamlı farklılık görülmüştür. Genel analiz göz önüne alındığında yaş değişkeninin anlamlı bir farklılık yaratmadığı söylenebilir. Yaşbay (2011), Gök (2015), Özerten (2018), Koçak (2019)

ve Yollu (2023) çalışmalarında da benzer sonuçlara rastlanmıştır. Bu durumda öğretmenlerin okul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarına ait algılarında mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmediği sonucuna ulaşılmıştır.

5.1.3 Araştırmanın Üçüncü Alt Amacına İlişkin Sonuç ve Tartışma

Araştırmanın üçüncü alt amacı olan “Öğretmenlerin örgütsel bağlılık algıları hangi düzeydedir?” sorusunu yanıtlamak amacıyla yapılan analizler sonucunda öğretmenlerin büyük bir kısmının “tamamen karılıyorum” kriterini seçtiği gözlemlenmiştir. Bu durumda araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri “yüksek” seviyede olduğu söylenebilir. Koçak (2019) çalışmasında öğretmen algılarına göre örgütsel bağlılık seviyeleri “yüksek” düzeyinde olduğu görülmektedir. Okur (2022) çalışmasında ise öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri “orta” seviyenin üzerinde seyir göstermektedir. Bu çalışmaların benzerliklerine sebep olarak örnekleme benzer kademelerde çalışan öğretmenler olduğu düşünülmektedir.

5.1.3.1 Cinsiyet Değişkenine Göre Sonuç ve Tartışma

Bu değişkenin farklılık yaratıp yaratmadığını tespit etmek amacıyla “ilişkisiz t testi” uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre “duygusal bağlılık”, “devam bağlılığı”, ve “normatif bağlılık” alt boyutlarından hiçbirine dair cinsiyet değişkenine göre farklılık tespit edilmemiştir. Yaşbay (2011) ve Okur (2022) çalışması bu konuda benzerlik gösterirken, Koçak (2019) ve Ulu (2023) çalışmalarına göre erkek öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyi kadın öğretmenlere göre daha fazladır. Erkek çalışanların örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek olmasının sebebi işe olan ihtiyaç söz konusu olduğunda kadınlardan daha farklı bakış açılarına ve gereksinimlere sahip olabilecek olmaları düşünülmektedir.

5.1.3.2 Medeni Hal Değişkenine Göre Sonuç ve Tartışma

Bu değişkenin farklılık yaratıp yaratmadığını tespit etmek amacıyla “ilişkisiz t testi” uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre “duygusal bağlılık”, “devam bağlılığı”, ve “normatif bağlılık” alt boyutlarından hiçbirine dair medeni hal değişkenine göre farklılık tespit edilmemiştir. Yaşbay (2011), Koçak (2019), Okur (2022), ve Ulu (2023) çalışmalarının sonuçlarıyla örtüşmektedir. Benzer çalışmalarda geçmiş yıllarda evli çalışanların bekar çalışanlara göre daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık gösterdiği gözlemlenmiştir (Okur,2022). Ancak son yıllarda yapılan araştırmalara bakıldığında medeni halin bir farklılık yaratmamasına sebep olarak örgütlerde kadın çalışanlarının sayısının gün geçtikçe artması, toplumda kadının sahip olduğu yerin ve konumun gelişim göstermesi böylece ekonomik yükün evli bireylerde tamamen erkeklere ait olmaması olarak düşünülmektedir

5.1.3.3 Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Sonuç ve Tartışma

Bu değişkenin farklılık yaratıp yaratmadığını tespit etmek amacıyla “ilişkisiz t testi” uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre “duygusal bağlılık”, “devam bağlılığı”, ve “normatif bağlılık” alt boyutlarından hiçbirine dair öğrenim düzeyi değişkenine göre farklılık tespit edilmemiştir. Okur (2022) çalışmalarında elde edilen sonuçlar bu çalışmada elde edilen sonuçlarla örtüşmektedir. Ancak Koçak (2019) çalışmasında ön lisans mezuniyet derecesi olan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri mezuniyet derecesi lisans ve lisansüstü olan öğretmenlere göre daha yüksek seviyede olduğuna dair sonuç vermiştir. Buna sebep olan nedenin bu çalışmadan farklı olarak “ön lisans” kriterinin de yer alması olduğu düşünülmektedir. Ulu (2023) çalışmasında bu anlamda farklılık göstermiş olup öğrenim düzeyi değişkeni ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir farklılık tespit etmiştir. Buna sebep olarak benzer üç çalışmanın örneklem grubu aynı olup kriterlerinin lisans ve yüksek lisans arasında olması ve Ulu (2023) çalışmasındaki örneklem farklılığından dolayı lise, ortaokul ve ilkokul kriterlerinin de yer almakta olması düşünülmektedir.

5.1.3.4 Yaş Değişkenine Göre Sonuç ve Tartışma

Bu değişkenin farklılık yaratıp yaratmadığını tespit etmek amacıyla “tek yönlü anova testi” uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre “devam bağlılığı” ve “normatif bağlılık” alt boyutlarından hiçbirine dair yaş değişkenine göre farklılık tespit edilemezken “duygusal bağlılık” alt boyutunda “yüksek” seviyede anlamlı farklılık görülmüştür. Genel analiz göz önüne alındığında yaş değişkeninin anlamlı bir farklılık yaratmadığı söylenebilir. Yaşbay (2011) Okur (2022) çalışması bu değişken incelendiğinde bu çalışma ile örtüştüğü görülmektedir. Ulu (2023) çalışmasında da genel analize bakıldığında yaş değişkeni ile örgütsel bağlılık arasında farklılık gözlenmezken alt boyutlardan “normatif bağlılık” incelendiğinde orta seviyede farklılık gösterdiği görülmektedir. Ancak Koçak (2019) çalışması incelendiğinde örgütsel bağlılık düzeyinin, yaş değişkeni ile arasında doğru bir orantı olduğu görülmektedir. Yani yaş ilerledikçe örgütsel bağlılık düzeyi de artış göstermektedir sonucuna varılmaktadır.

5.1.3.5 Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Sonuç ve Tartışma

Bu değişkenin farklılık yaratıp yaratmadığını tespit etmek amacıyla “tek yönlü anova testi” uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre “devam bağlılığı” ve “normatif bağlılık” alt boyutlarından hiçbirine dair mesleki kıdem değişkenine göre farklılık tespit edilemezken “duygusal bağlılık” alt boyutunda “yüksek” seviyede anlamlı farklılık görülmüştür. Genel analiz göz önüne alındığında mesleki kıdem değişkeninin anlamlı bir farklılık yaratmadığı söylenebilir. Koçak (2019), Okur (2022), ve Ulu (2023) çalışmalarının sonuçlarıyla örtüşmektedir.

5.1.4.Araştırmanın Beşinci Alt Amacına İlişkin Sonuç ve Tartışma

Araştırmanın beşinci alt amacı olan “Okul müdürlerinin sergiledikleri otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ve alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” sorusuna cevap aramak için pearson modeli ile elde edilen bulguların korelasyon değerleri kontrol edilmiştir. Sonuçlara göre okul müdürlerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönlü yüksek bir ilişki saptanmıştır. Bu durumda okul müdürleri otantik liderlik davranışları sergiledikleri sürece öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri artış gösterecektir yorumu yapılabilir. Yaşbay (2011) yaptığı çalışmada otantik liderlik davranışları, örgütsel bağlılık düzeyini “kısmen” etkiler sonucuna ulaşmıştır. Şimşek ve Koşar (2022) yaptıkları çalışmada öğretmenlerin psikolojik iyi oluşlarını pozitif yönde etkilemenin yolunun otantik liderliğe ilişkin düzeyin artmasıyla anlamlı bir ilişkisi olduğunu vurgulayarak bu bağlamda eğitim kurumlarının hizmet içi eğitim, kurs, seminer, sertifika programları düzenlenmesini önermiştir. Koçak (2019) Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönde, yüksek seviyede ilişkisi olduğunu tespit etmiştir. Başaran (2018) Öğretmenlerin okul yöneticilerinde algıladıkları otantik liderlik davranışı ile öğretmenlerin işe bağlılık düzeyi arasında anlamlı düzeyde ilişki tespit etmiştir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre benzer çalışmalar da göz önüne alındığında; okul yöneticilerinin sergiledikleri otantik liderlik davranışlarının, öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Bu bağlamda okullarda öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin artırılması adına liderlik çalışmalarına karşın çalışmalara önem verilmesi gerektiği yorumu yapılabilir.

5.1.5 Araştırmanın Altıncı Alt Amacına İlişkin Sonuç ve Tartışma

Araştırmanın altıncı alt amacı olan “Okul müdürlerinin otantik liderlik davranışları öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının anlamlı yordayıcısı mıdır?” sorunu yanıtlamak amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgular doğrultusunda okul müdürlerinin otantik liderlik davranışları öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarının yordayıcısıdır sonucuna ulaşılmıştır. Özerten (2018) çalıştığı benzer bir araştırmada okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları; motivasyona göre, mobbing davranışlarına maruz kalma düzeyleri üzerinde daha güçlü bir yordayıcı olduğu sonucunu elde etmiştir. Koçak (2019) benzer bir çalışmada okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyinin pozitif yönde çok güçlü bir yordayıcısı olduğunu

tespit etmiştir. Araştırmasonuçları bu bağlamda diğer araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Başaran (2018) benzer bir çalışmada otantik liderliğin bütün boyutlarının doğrusal kombinasyonunun genel işe bağlılık algısını anlamlı düzeyde yordadığını tespit etmiştir. Bu bağlamda otantik liderlik davranışlarının, örgütsel bağlılık düzeyinin yordayıcı olduğu kabul edilebilir.

5.2 Öneriler

Bu bölümde araştırma sonuçlarına göre, uygulayıcıya ve araştırmacılara yönelik bazı öneriler yer almaktadır.

5.2.1 Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

1.) Öğretmenler okul müdürlerini otantik lider olarak görmektedir ve örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek seviyededir. Öncelikle mevcut olan bu durum korunmalıdır.

2.) Okul müdürlerinin sergiledikleri otantik liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu saptanmıştır. Bu sebeple okul müdürlerinin, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyini arttırmaları adına, öğretmenlerle ilişkilerinde şeffaflık göstermeleri, içselleştirilmiş ahlak düzeyini korumaları, bilgiyi dengeli değerlendirmeleri, öz farkındalık düzeylerini yükseltmeyi ön planda tutmalarının yararlı olacağı düşünülmektedir.

3.) Okul müdürlerinin kendilerine ilişkin duygu ve düşüncelerinin farkında olması, söylemek istediklerini açıkça ifade etmesi, hatalarını kabul etmesi ve takipçilerinin düşüncelerini açıkça söylemeye teşvik etmesi vb. konularda okulda atölyeler uygulanmasının yararı olacağı düşünülmektedir.

5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

1.) Bu çalışmada öğretmenlerin okul müdürlerine yönelik algılarına göre çalışılmıştır. Farklı araştırmalarda öğrencilerin öğretmenlerine yönelik algıları otantik liderlik açısından incelenebilir.

2.) Bu araştırmanın örneklemini yalnızca İstanbul Bakırköy ilçesinde görev yapmakta olan ilköğretim öğretmenleri oluşturmaktadır. Benzer bir çalışma örneklem genişletilerek yapılabilir.

3.) Bu çalışmada nicel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Benzer bir araştırma nitel araştırma yöntemleri ile desteklenebilir.

4.) Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları sergilemelerinin önünde yer alan engeller olup olmadığı araştırılmalıdır. Eğer var ise kaldırılması adına çalışmalar yapılmalıdır.

5.) Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini artmasının önünde yer alan engeller olup olmadığı araştırılmalıdır. Eğer var ise kaldırılması adına çalışmalar yapılmalıdır

KAYNAKÇA

- A. Kaya, R. B. (2012). Öğretmenlerin Alternatif Ölçme Ve Değerlendirme Tekniklerine İlişkin Bilme, Uygulama Ve Eğitim İhtiyacı Düzeyleri. *International Journal Of Human Sciences*, S. 1229-1259.
- A. Akçay. (2003). Okul Müdürleri Öğretmeleri Etkileyebiliyor Mu? *Milli Eğitim Dergisi*(157).
- Acat, M. Ş.-M. (2003). Öğretmenlik Uygulaması Çalışmalarının Öğretmenlik Mesleğinin Algılanmasındaki Etkisi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S. 235-250.
- Aksoy, M. (2019). *Okul Müdürlerinin Liderlik Yaklaşımları Uygulama Dereceleri Ve Öğretmenlerin Performansına Etkisi*. İstanbul: Beykent Üniversitesi.
- Allen, M. (1997). Commitment In The Workplace: Theory, Research And Application. *Thousand Oaks, A.B.D: Sage*.
- Atalay, U. S. (2023). *Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Sanal Kaytarma Davranışları İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Ayça, B. (2016). *Otantik Liderlik Davranışının İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi Ve Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. İstanbul: Haliç Üniversitesi.
- B. J. Avolio, M. D. (2003). Developing The Moral Component Of Authentic Leadershi. *Organizational Dynamics*, S. 247-260.
- Balay, R. (2000). *Özel Ve Resmi Liselerde Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı*. Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Başaran, R. (2018). *Ortaokullarda Otantik Liderlik İle İşe Bağlılık Arasındaki İlişki*. Aydın: Aydın Adnan Menderes Üniversitesi.
- Becker, H. (1960). Notes On The Concept Of Commitment. *American Journal Of Sociology*, S. 32-40.
- Boz, A. (2016). *Okul Yöneticilerin Otantik Liderlik Davranışları İle Okulların Akademik İyimserlik Ve Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Diyarbakır: Dicle Üniversitesi.
- Bozkurt, D. (2022). *Dönüşümcü Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Kamu Sektöründe İncelenmesi: Kastamonu İli Örneği*. Kastamonu: Kastamonu Üniversitesi.
- Budak, T. (2009). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadrolu Ve Sözleşmeli Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları (Kocaeli İli Örneği)*. İstanbul: Maltepe Üniversitesi.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, S. 73-112.
- Cemaloğlu, N. (2013). *Eğitim Yönetiminde Kuram Ve Uygulama*. Ankara: Pegem Akademi.

- Coşar, S. (2011). *Otantik Liderlik Kavramı Ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma*. Ankara: KaraHarp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Çatalyürek, B. H. (2022). *Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Müdürlerin Kullandıkları Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin Motivasyon Ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Adana: Çukurova Üniversitesi.
- Çelik, M. (2015). *Öğretmen Algılarına Göre İlkokul Müdürlerinin Otantik Liderlik Davranışları*. Gaziantep: Zirve Üniversitesi Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.
- Demir, R. (2022). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi.
- Deniz, T. H.-Y. (2003). Öğretmen Liderlik Stilleri Belirlemeye Yönelik Bir Ölçek Çalışması. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, S. 55-62.
- Dikmen, B. (2012). *Liderlik Kuramları Ve Dönüştürücü Liderlik Kuramının Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma*. İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Doğan, S. K. (2007). *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S. 37-61.
- Eilam, B. S.-G. (2005). "What's Your Story?" A Life-Stories Approach To Authentic Leadership Development. *The Leadership Quarterly* 16(3), 395-417.
- Engin, M. A. (2019). *Otantik Liderlik Üzerine Bir Araştırma*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış Ve Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Gardner, W. A. (2005). Can You See The Real Me ? A Self-Based Model Of Authentic Leader And Follower Development. *The Leadership Quarterly* , S. 343-372.
- George, B. (2010). *True North : Discover Your Authentich Leadership*(Vol. 143). John Wiley And Sons.
- Gök, B. K. (2015). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Otantik Liderlik Düzeylerinin Yaşam Doyumları Ve Aileden Algılanan Sosyal Destek Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. İstanbul: İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Güler, H. C.-M. (2021). Algılanan Otantik Liderlik Davranışının Çalışanların Örgütsel Bağlılık Ve Performans Düzeylerine Etkisi: Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Journal Of Hospitality And Tourism Issues*, S. 124-139.
- Güney, S. (2021). Düünden Bugüne Liderlik. *Ankara Nobel Akademik Yayıncılık*, S. 67.
- Gürdoğan A., Ç. Ş. (2008, 1). Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma. *Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, S. 18-34.
- Kalaycı, Ş. (2010). *Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

- Kanter, R. (1968). Commitment And Social Organization: A Study Of Commitment Mechanisms In Utopion Communities. *American Sociological Review*, S. 499-517.
- Kaya, Y. (1991). *Eğitim Yönetimi* (4 B.). İçinde Ankara: Set Ofset Matbaacılık.
- Kesken, A. G.-D. (2008). Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif Ve Otantik Liderlik. *Ege Akademik Bakış*, S. 729-754.
- Kılıç, M. E. (2019). *Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlikleri İle Öğretmenlerin Motivasyon Ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi.
- Kılınç, T. D. (2013). *Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik Stilleri Ve Kendi Örgütsel Bağlılıklarını Algılamaları İle Okul Müdürlerinin Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıklarını Algılamaları Arasındaki İlişki*: Mersin İliTarsun İlç. Ör. Mersin: Çağ Üniversitesi.
- Koçak, O. (2019). *Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Elazığ: Fırat Üniversitesi.
- Korkmaz, O. (2017). *Otantik Liderlik Ve Örgütsel Güven*. Mersin: Mersin Üniversitesi Tarsus Uygulamalı Teknoloji Ve İşletmecilik Yüksekokulu.
- Koşar, M. Ş.-D. (2022, 12). The Views Of Teachers On Authentic Leadership Behaviors Of School Principals. *E- Kafkas Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 862-885.
- Küçüközkan, Y. (2015, Bahar). Liderlik Ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve . *Uluslar Arası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*.
- Laçinel, A. (2019). *Yöneticilerde Duygusal Zeka İle Otantik Liderlik Arasındaki İlişki*. İstanbul: Biruni Üniversitesi.
- M.Fidan. (2019). Lider Takipçi İlişkisi Bağlamında Liderliğin Tarihsel Evrimi Ve Kadın Liderliği. *İstanbul Üniversitesi Kadın Araştırmaları Dergisi*, 53-70.
- Okur, D. (2022). *İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi.
- Ömürgönülşen, A. G.-A. (2005). Yönetim Ve Ekonomi. *Reddın İn Üç Boyutlu Liderlik Teorisinin Liderlik Literatüründeki Yerin İncelenmesi Ve Ampirik Bir Araştırma*. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi.
- Özden, Ö. (2015). *Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Özellikleri İle Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*. Gaziantep: Zirve Üniversitesi Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.
- Özerten, K. N. (2018). *Okul Yöneticilerinin Algılanan Otantik Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Mesleki Motivasyonuna Etkisi*. İstanbul: İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Reichers, A. (1985). A Review And Reconceptualization Of Organizational Commitment. *Acedemy Of Managment Review*, S. 465-476.

- S.Güney. (2007). *Yönetim Ve Organizasyon Genişletilmiş*. İçinde Ankara: Nobel Yayınları.
- Saraman, T. (2017). *Liderlik Yaklaşımı Ve Douglas Mcgregor'un X Ve Y Teorisi: Bartın Üniversitesi'nde Çalışan İdari Personel Üzerine Bir Çalışma*. Bartın: Bartın Üniversitesi.
- Ş. Büyüköztürk, E. Ç. (2020). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Tabak, V. V. (2012). Otantik Liderlik Ölçeği: Güvenirlik Ve Geçerlik Çalışması. *"İş, Güç"Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, S. 89-106.
- Terry, R. W. (1993). *Authentic Leadership : Courage İn Action*. San Francisco : Jossey Bass.
- Toduk, Y. (2018, 04 17). [Http://Www.Hurriyet.Com.Tr](http://Www.Hurriyet.Com.Tr). [Http://Www.Hurriyet.Com.Tr/ İk-Yeni-Ekonomi/Dijital-Liderler-Nasilolmali-40492744](http://Www.Hurriyet.Com.Tr/ İk-Yeni-Ekonomi/Dijital-Liderler-Nasilolmali-40492744) Adresinden Alındı
- Ulu, D. (2022). *Yöneticilerin Liderlik Yaklaşımlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Üzerindeki Etkisinin Bir Üniversite Çalışanları Üzerinde Araştırılması*. İstanbul: İstanbul Esenyurt Üniversitesi.
- Uzun, H. (2021). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Duygusal EmekDüzeyleri Arasındaki İlişki*. İstanbul: İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Yaman. (2015). Öğretmenlerin Yaşam Boyu Öğrenme Eğilimlerinin İncelenmesi (Diyarbakır İli Örneği). *K.Ü. Kastamonu Eğitim Dergisi*.
- Yaşbay, H. (2011). *Otantik Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Yetim, Z. (2015). *İlköğretim Kurumlarında Dağıtımçı Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki (Seydikemer Örneği)*. İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Yılmaz, H. (2017). *Eğitim Kurumlarında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi.
- Yollu, S. (2023). *Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Pozitif Psikolojik Sermaye Ve Ahlaki Cesaret Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Yukaruç, S. İ. (2022). *Okul Yöneticilerinin Mizah Tarzları İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Yurtsever, G. (2022). *Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Davranışları İle Kriz Yönetimi Becerileri Arasındaki İlişki Ve Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.
- Yusifov, N. (2023). *Karizmatik Liderliğin Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi: Özel Sektör Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*. Çankırı.
- Zenit, G. (2022). *Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları İle Eğitime İnanma Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.

EKLER:

EK1: Ölçek İzinleri

OTANTİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ HK. Gelen Kutusu x

 **şeyma alkan** 00:13 (8 saat önce) ☆
Hocam merhabalar, İstanbul Kültür Üniversitesi, Eğitim Yönetimi ve Planlaması Tezli Yüksek Lisans Öğrenciyim. Bu yıl yazmakta olduğum tezimde sizin tarafınızdan

 **MUSTAFA POLAT** 08:45 (27 dakika önce) ☆ ↩ ⋮
Alıcı: ben
Şeyma Hanım,
Öncelikle sağlık, huzur ve işlerinizde kolaylıklar diliyorum.
Söz konusu ölçeği kullanabilirsiniz.
Başarılar diler, selam ve saygılarımla sunarım.



OTANTİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ HK. Gelen Kutusu x

 **şeyma alkan** 17 Kasım Cum 18:36 (3 gün önce) ☆
Hocam merhabalar, İstanbul Kültür Üniversitesi, Eğitim Yönetimi ve Planlaması Tezli Yüksek Lisans Öğrenciyim. Bu yıl yazmakta olduğum tezimde sizin tarafınızdan

 **şeyma hanım** 18 Kasım Cmt 10:51 (2 gün önce) ☆ ↩ ⋮
Alıcı: ben
İyi günler. Uyarılama çalışmasına katılan diğer araştırmacıların da iznini almak ve ticari amaç gütmekten sadece bilimsel çalışmanızda kullanmak kaydıyla ölçekten istifade etmenizinde şahsım adına sakınca bulunmamaktadır. İyi çalışmalar
Prof Dr Akif TABAK
(null)

↩ Yanıtla → Yönlendir

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ Gelen Kutusu x

 **şeyma alkan** 17 Kasım Cum 18:40 (3 gün önce) ☆
Hocam merhabalar, İstanbul Kültür Üniversitesi, Eğitim Yönetimi ve Planlaması Tezli Yüksek Lisans Öğrenciyim. Bu yıl yazmakta olduğum tezimde sizin tarafınızdan

 **Abidin DAĞLI** 19 Kasım Paz 02:03 (22 saat önce) ☆ ↩ ⋮
Alıcı: ben
Sn. Şeyma ALKAN,
Tarafımızdan Türkçeye uyarlanan "Örgütsel Bağlılık Ölçeği"ni çalışmalarınızda memnuniyetle kullanabilirsiniz. İyi çalışmalar diliyorum.
Sevgilerimle.
Doç. Dr. Abidin DAĞLI

Gönderen
Gönderildi: 17 Kasım 2023 Cuma 06:40:30
Kime:
Konu: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

EK2: MEB İzni



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-59090411-20-73768401
Konu : Anket ve Araştırma İzni (Şeyma ALKAN)

05/04/2023

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : a) Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21.01.2020 tarihli ve 2020/2 sayılı genelgesi.
b) İstanbul Kültür Üniversitesinin 27.02.2023 tarihli ve 81260 sayılı yazısı.
c) Müdürlüğümüz Araştırma ve Anket Komisyonunun 31.03.2023 tarihli tutanağı.

Araştırma Konusu : Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ile Okul Müdürlerinin
Sergilediği Otantik Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişki
Araştırma Türü : Anket
Araştırma Yeri : Bakırköy'de Bulunan İlkokullar
Araştırma Yapılacak Kişiler : Öğretmen
Araştırmanın Süresi : 2022 - 2023 Eğitim - Öğretim Yılı

Yukarıda bilgileri verilen araştırmanın; 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanununa aykırı veri istenmemesi, öğrenci velilerinden açık rıza onayı alınması, araştırma sonucunda elde edilen verilerin bilimsel amaç dışında kullanılmaması, bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarımıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun kamuoyuyla paylaşılması ve araştırma bittikten sonra 2 (iki) hafta içerisinde Müdürlüğümüze gönderilmesi, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim ve öğretimi aksatmayacak şekilde, ilgi (a) genelge esasları dâhilinde uygulanması kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Levent YAZICI
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR
Dr. Hasan Hüseyin CAN
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek:
1- İlgi (b) Yazı ve Ekleri (5 Sayfa)
2- İlgi (c) Tutanak (1 Sayfa)
3- Araştırma Geri Bildirim Formu (1 Sayfa)

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres : Binbirdirek Mah. İmran Öktem Cad.No: 1 Sultanahmet Fatih İstanbul Belge Doğrulama : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>
Telefon : 0212 384 36 30 Bilgi İçin : Aydın BALTA
E-posta : strategigelistirme34@meb.gov.tr Unvanı : VHKİ
Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr İnternet Adresi : <http://istanbul.meb.gov.tr/>

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://emerkisim.meb.gov.tr/adresinden> cdbd-0879-3db7-a85b-3a0d kodu ile doğrulanabilir.



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

GÜNLÜDÜR

Sayı : E-59090411-44-73971875
Konu : Anket ve Araştırma İzni (Şeyma ALKAN)

07.04.2023

İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

İlgi : a) Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21.01.2020 tarihli ve 2020/2 sayılı genelgesi.
b) Valilik Makamının 05.04.2023 tarihli ve E-59090411-20-73768401 sayılı oluru.

Valilik Makamının Anket ve Araştırma İzni konulu ilgi (b) oluru ve kullanılması uygun görülen ölçme araçlarının Müdürlüğümüzce mühürlenmiş örnekleri ekte gönderilmiştir.

İlgi (a) genelgenin 28. maddesinde; "Araştırma uygulama izni alan kamu kurum ve kuruluşları, uluslararası kuruluşlar, üniversiteler, sivil toplum kuruluşları ve araştırmacılar tamamladıkları bilimsel araştırma ile ilgili sonuç raporlarını, izni aldıkları ilgili birime çalışma bitiminden itibaren 30 gün içerisinde göndereceklerdir." ifadesi yer almaktadır.

Olur gereğince işlem yapılması ve araştırma sonuç raporunun ekte sunulan örneğe göre Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Şubesine gönderilmesi hususlarında gereğini arz ederim.

Hüseyin AYDIN
İl Millî Eğitim Müdürü a.
İl Müdür Yardımcısı

Ek:
1- Valilik Oluru (1 Sayfa)
2- Rapor Örneği
3- Ölçekler

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres : Binbirdirek Mah. İmran Öktem Cad. No: 1 Saltanatı Fatih İstanbul
Telefon : 0212 384 36 32
E-posta : stratejigelistirme34@meh.gov.tr
Kep Adresi : meh@hs01.kep.tr

Belge Doğrulama : <https://www.turkiye.gov.tr/meh-ebys>
Bilgi İçin : Aydın BALTA
Unvanı : VHKİ
İnternet Adresi : <http://istanbul.meh.gov.tr/>



Bu elektronik güvenli belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://www.turkiye.gov.tr/meh-ebys> adresinden 3feb-e459-354b-8c4c-810b kodu ile teyit edilebilir.

EK 3: Etik Kurul İzni



T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ

ETİK KURUL KARARI

Toplantı Tarihi:	07.12.2023
Karar No:	2023/139
Sorumlu Araştırmacı:	Şeyma Alkan
Araştırma Başlığı:	Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ile Okul Müdürlerinin Sergilediği Otantik Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişki
Başlangıç Tarihi:	Etik onayı alındıktan sonra
Etik Kurul İzninin Süresi:	1 yıl (Uzatma Hakkı mevcut olarak)

İstanbul Kültür Üniversitesi etik Kurulu'na değerlendirilmek üzere başvuruda bulunduğunuz yukarıda künyesi yazılı projenizin başvuru dosyası ile ilgili belgeleri, Üniversitemiz "Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu" tarafından araştırmanın gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiştir.

Yapılan inceleme sonucunda çalışmanın gerçekleştirilmesinde etik ve bilimsel açıdan sakınca bulunmadığına karar verilmiştir.

Notlar:

- Araştırmanın başlangıç tarihinin gecikmesi durumunda Etik Kurulu'na başvurularak tarihlerin değiştirilmesi gereklidir.
- Araştırmanın gerçekleştirileceği birimlerin yöneticilerinden de ayrıca izin alınması gerekli olabilir.
- Araştırmaya katılan kurum dışı merkezlerden ayrıca idari izin alınması gerekmektedir.

Prof. Dr. Seyhan Altun

Etik Kurul Başkanı